إدارة العنصر البشري

في منظمات الأعمال الحديثة



الدكتور
زاهد محمد ديري

الدكتور
سعادة راغب الكسواني

إدارة العنصر البشري
في منظمات الأعمالالحديثة

إدارة العنصر البشري
في منظمات الأعمال الحديثة

إعداد

الدكتور زاهد محمد ديري الدكتور سعادة راغب الكسواني

جامعة البتراء - قسم إدارة الأعمال

الطبعة الأولى : 1430هـ - 2009م



دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2008/10/3472)

658.3

ديري ، زاهد

إدارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة / زاهد محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني ._عمان: دار كنوز المعرفة، 2008

(320) ص.

ر.أ: (2008/10/3472)

الواصفات: / إدارة الأفراد// الإدارة التنفيذية// إدارة الأعمال

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأوليةمن قبل دائرة المكتبة الوطنية

كنوز المعرفة

دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري

تلفون: 4655877 6 962+ - فاكس: 4655875 6 962+

موبايل: 5525494 79 962+ -ص. ب 712577 عمان

الإيميل: dar_konoz@yahoo.com

ردمك: ISBN: 978 - 9957 - 463 - 99 - 1

تنسيق وإخراج: صفاء نمر البصار 00962 79 6507997 safa_nimer@hotmail.com

الفهرس

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

يعتبر موضوع العنصر البشري وإدارته في العصر الراهن من المواضيع الهامـة التـي أخـذت اهتماماً كبيراً في مختلف منظمات الأعمال الحديثة وعلى اختلاف أنواعها من مـنظمات عامـة إلى خاصة ومن منظمات صناعية إلى تجارية وغيرها.

وكذلك أخذ موضوع الاهتمام بالموارد البشرية في كل دول العالم المتقدم سـواءً في الأنظمـة الرأسمالية أو في الأنظمة الاشتراكية وحتـى أن معظـم الـدول الناميـة تنبهـت إلى أهميـة المـوارد البشرية ودور الإنسان والاستثمار في العنصر البشري، حيث أن هناك دول عربية تستثمر بالعنصر البشري وتقوم بتصديره إلى الدول الأخرى ويستفاد من خبراته وتجاربه.

وكذلك بـدأ الاهـتمام الفعـلي بالعنصرـ البشرـي نتيجـة تغـير النظـرة التقليديـة المسـتبدة بالعنصر البشري إلى النظرة الحديثة التي تعامل العنصر البشـري معاملـة جيـدة في مجـال تطـور مدارس الإدارة المختلفة.

وبالتالي فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية (العنصر البشـري) في الوقـف الـراهن تعتـبر مـن الوظائف المهمة في المنظمة وذلك بسبب أهمية المهام والمسئوليات والوظـائف والأهـداف التـي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

وإن إدارة العنصر البشري هو من المواضيع المهمة كونه أحد عناصر

الإنتاج الأساسية التي يناط بها وظائف تتعلق بالعنصر البشري وتنميته وتطويره والاهتمام به واختياره بشكل جيد وقيادته نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وفي الختام نرجو أن نكون قد وفقنا في هذا الكتاب المتواضع لما هو مفيد ونافع لأبنائنا الطلبة والمجتمع المحلي ومنظمات الأعمال.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

عمان 2008

الفصل الأول

التطور التاريخي لإدارة الأفراد الحديثة

- مقدمة
- الثورة الصناعية
  - تقسيم العمل
  - ظروف العمل داخل المصنع
  - تشغيل الأطفال
  - نتائج الثورة الصناعية
- نشأة أسلوب المفاوضة الجماعية
- حركة الإدارة العلمية
  - هنري جانت والإدارة العلمية
- المحاولات الأولى لعلم النفس الصناعي
- نشأة إدارة الأفراد
  - ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة

التطور التاريخي لإدارة الأفراد الحديثة

مقدمة:

ظهرت إدارة الأفراد الحديثة كنتيجة لبعض مجالات التطور الأساسية والمتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. ومن بين هذه المجالات الآتي:

1. ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
2. التغيير الهائل الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي القريب وتأثير ذلك على القوى العاملة.
3. التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
4. ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
5. التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب الأعمال وآرائهم تجاه العاملين.
6. التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرت القرن العشرين وما قبله.

كل هذه التطورات السابقة، ساهمت –بشكل مباشر أو غير مباشر- في إظهار الحاجة الماسة إلى قيام وظيفة متخصصة تتمثل مهامها الأساسية في الحفاظ على قوة عمل منظمة، وفي إرساء قواعد ثابتة لنوعية من العلاقات السطحية بين الإدارة والعاملين، إلى جانب المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضائهم الوظيفي. وبالتالي تطور مفهوم رجل الأفراد من مجرد فرد مسؤول عن تولي بعض المهام الفنية الخاصة بالحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطبيق بعض السياسات التي تضعها الإدارة وترتبط بالأفراد، إلى كونه مستشارا

سلوكيا للإدارة العليا ومسؤولا رئيسيا عن توفير مناخ صحي يساعد على تحقيق التعاون بين جميع الأطراف المعنية في العملية الإنتاجية.

والملاحظ أن هذا التطور الذي حدث في مفهوم ووظيفة إدارة الأفراد، لم يتم بطريقة عشوائية وإنما نتج عن حاجة حقيقية لمواجهة العديد من الضغوط التي تواجهها المنظمة. فلم تعد المنظمة تعمل بالمفهوم التقليدي القديم في كونها وحدة مستقلة مغلقة Closed System تتأثر بطريقة محددة بالبيئة التي تعيش فيها بمتغيراتها العديدة، وإنما زاد اقتناع الكثيرين بأن المنظمة ما هي إلا نوع من النظام المفتوح Open System تتأثر إلى درجة كبيرة بالمتغيرات البيئية التي تعيش في إطارها، وتؤثر في نفس الوقت على تلك البيئة. ولعل مناقشتنا السريعة لبعض المجالات والتطورات -السابق الإشارة إليها- تفيد في تأكيد هذا المفهوم الحديث للمنظمة، وتظهر الأسباب الحقيقية وراء تطور وظيفة الأفراد ومهامها في العصر الحديث.

فنتيجة للعديد من المتغيرات البيئية – الداخلية أو الخارجية، داخل الوحدة الصناعية أو خارجها بدأت التجمعات العمالية في الظهور وأخذت في تنظيم نفسها بطرق فعالة حتى تستطيع مواجهة الضغوط التي تفرض عليها من أصحاب الأعمال. ومن هنا بدأت مشاكل الصراع – ما بين الإدارة والعاملين – تزداد عمقاً وتستخدم أساليب متنوعة في محاولة من جانب العاملين لفرض ضغوطهم على أصحاب الأعمال والإدارة لتحقيق مطالبهم، ولجأت الإدارة -في أول الأمر- إلى مجموعة من الأساليب العشوائية التي اتسمت في العادة بالعنف، في محاولة للوقوف أمام هذه التحديات التي واجهتها، ولكنها -وبعد تجارب وخبرات عديدة- تأكدت من أن الأساليب التقليدية لم تعد صالحة لمعالجة مثل تلك المشاكل، وتبينت حاجتها الشديدة إلى وجود مجموعة من المتخصصين القادرين عن معالجة مشاكل الصراع تلك بأسلوب علمي، إلى جانب محاولاتهم وبحثهم الجاد المستمر في منع حدوث تلك الصراعات عن طريق العمل على معالجة الداء قبل استفحاله، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى رجل الأفراد والعلاقات الصناعية الحديث، المتخصص

في هذه الأمور والذي تتمثل وظيفته الأساسية في إرساء القواعد السليمة لنوعية العلاقات الصحية المرغوبة في المجال الصناعي.

ونتيجة للتغير الهائل الذي حدث في البيئة التعليمية، تغير العديد من المهارات والقدرات الخاصة بالعاملين وبالفرص المتاحة أمامهم في هذا المجال. فلم يعد التعليم قاصراً على فئة محدودة من الأفراد، كذلك تنوعت المجالات التي يخدمها التعليم وزاد ارتباطه بمجال البيئة التي يخدمها، ومن هنا زاد وعي القوى العاملة –بصفة عامة- وزاد احتياج الإدارة وأصحاب الأعمال إلي إيجاد وسائل حديثة أكثر مناسبة في التعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

وكان لتطور علم الإدارة تأثير بالغ على اتجاهات وقيم المديرين تجاه أسلوب معاملة العاملين وتوجيههم؛ فقد تأكد للمهتمين بالمجال الإداري مدى عقم –وعدم فائدة- الكثير من المفاهيم الإدارية التقليدية وعدم صلاحيتها للتطبيق العملي. كذلك تبين مدى الفهم الخاطئ للعنصر الإنساني، ومدى الإهمال الجسيم الذي صنع العديد من الدراسات الإدارية في إهمالها لدراسة العنصر البشري، فبتطور العلوم السلوكية بفروعها المتعددة، استطاعت أن تساهم بفاعلية في تقديم المفهوم الإنساني الحديث في الإدارة، وبدأ العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية يتهاوى ليفسح مجالا أمام المبادئ الإنسانية الحديثة لتأخذ دورها في صبغ العملية الإدارية بالصبغة الإنسانية. وتأكد الكثيرون من ممارسي مهنة الإدارة من أنها ليست علما فقط، وإنما علم وفن في آن واحد، ويتركز جانب الفن في الممارسة الفعلية لمهنة الإدارة وفي التركيز على الجانب الإنساني من المنظمة ممثلا في الأفراد المكونين لها.

وبتوسع وتطور الصناعة بدأت المنظمات الكبرى تظهر للوجود بما تضمه من أعداد بشرية هائلة يقضون فيها عدداً من الساعات يفوق ذلك الذي يقضونه في أي وجه آخر من أوجه نشاطهم وبدأت هذه التجمعات الصناعية الهائلة في التأثير على البيئة التي توجد فيها، فنشأت المدن الكبرى وبدأت تمارس تأثيرها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي على تلك المنظمات كذلك بدأت تلك المنظمات الكبرى

تمارس نوعا من التأثير المماثل على تلك التجمعات الحضارية، الأمر الذي ساعد في ظهور نوعية جديدة من المشاكل لم تشهدها العصور السابقة.

وكنتيجة للتطورات السابقة، بدأت إدارة الأفراد –بمفهومها الحديث- تساهم في حل الكثير من تلك المشاكل التي تعاصر مجتمعنا الصناعي المتطور بمتغيراته العديدة والمتداخلة. وقد ساعد في ظهور هذا المفهوم الحديث لإدارة الأفراد، التطور الهائل الذي حدث في ميادين العلوم الاجتماعية بفروعها المتعددة، وبخاصة ظهور وتطور العلوم السلوكية التي تبحث في طبيعة الإنسان والسلوك البشري ومسبباته ودوافعه. فإدارة الأفراد –بالمفهوم الحديث- لم تعد تمثل ذلك الميدان الذي يمدنا بالأساليب والوسائل الملائمة لأحكام الرقابة على العاملين، بل أصبحت تمثل المجال الذي يمكننا من تحقيق التعاون الفعال بين الأطراف العملية الإنتاجية عن طريق خلق مناخ صحي يساهم في خلقه كل طرف فيه تحقيقاً لأهدافه وحاجاته الإنسانية.

الثورة الصناعية The Industrial Revolution:

ظهرت الثورة الصناعية في فترة عاصرت ظهور العديد الآخر من الثورات في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية وذلك خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية العديد من السمات التي تميزها، ومن بينها:

1. ظهور وتطور الآلات الصناعية.
2. التوسع في استخدام الآلات والاعتماد المتزايد عليها.
3. إنشاء المصانع الكبرى.
4. تجمع أعداد كبيرة من القوى العاملة في مكان واحد (المصنع).
5. كل ما سبق أدى إلى زيادة هائلة في الطاقة الإنتاجية للإنسان.

وكنتيجة مباشرة لما سبق، بدأ نظام المصنع يحل تدريجياً محل الورش الإنتاجية ونظم الإنتاج العائلية بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للصانع وعائلته المواد اللازمة للإنتاج ويدفع لهم مقابلا نقدياً عن أعمالهم الصناعية. ويرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجوراً أعلى للصانع وعائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات ودرجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقسيم العمل والتخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبياً، وبالتالي هجر الصانع وعائلته صناعتهم المنزلية واتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك.

تقسيم العمل:

إن إحدى السمات الأساسية التي تميز نظم الإنتاج داخل المصنع الحديث تتمثل في تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص. فعن طريق تقسيم العمل إلى جزئياته الدقيقة، وتخصص فرد أو مجموعة من الأفراد، في كل جزء منها يمكن تحقيق ما يعرف بمزايا الإنتاج الكبير Mass Production، بحيث تمكن من إنتاج أعداد كبيرة من المنتج النهائي عن طريق زيادة سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة.

ويعطينا آدم سميث (أبو الاقتصاديين كما يعرف عنه) مثالا حياً لعملية تقسيم العمل والتخصص بتطبيقه على صناعة الدبابيس، فيقسم آدم سميث إنتاج الدبوس في صورته النهائية إلى ثمان عشرة عملية مستقلة بتخصص فرد (أو مجموعة من الأفراد) في أداء كل منها على حدة، ومن بين هذه العمليات الثمان عشر، يذكر آدم سميث الآتي:

1. شك السلك الذي يمثل المادة الخام لإنتاج الدبابيس.
2. تسوية واستقامة السلك.
3. تقطيع السلك.
4. تكوين الرؤوس المدببة.

5. شحذ القمم استعداداً لتركيب الرؤوس.

6. تصنيع الرؤوس (وتتطلب عدة عمليات مستقلة).

7. وضع الرؤوس على جسم الدبوس.

8. تلميع الدبوس.

9. شبك الدبابيس في غلافها.

ففي ظل هذا النظام، لم يعد العامل يقوم بعمل صغير لينتقل إلى غيره ثم إلى ثالث حتى ينتهي من العمل الإنتاجي بالكامل –كما كان الحال في ظل نظام الورش والإنتاج العائلي القديم –بل إنه أصبح يعمل على آلة متخصصة في أداء عمل صغير بسرعة فائقة، ويحيط به مجموعة من زملائه العمال الذين يزاولون أعمالا أخرى على آلات أخرى متخصصة، وبالتالي بدلا من تخصصه في العديد من الأعمال الصغيرة، أصبح متخصصاً في عمل واحد فقط.

وكنتيجة لتطبيق مبدأي التخصص وتقسيم العمل أمكن تحقيق العديد من المزايا والتي من بينها:

1. قصر الفترة اللازمة لتدريب العمال الجدد، حيث أنه أصبح مطالباً بالتدريب على عملية واحدة، بدلا من عدد كبير من العمليات في ظل الأنظمة القديمة.

2. تخفيض كمية البضائع من المواد الخام.

3. تحقيق وفورات أكثر عن طريق العناية بإسناد الأعمال المناسبة للأفراد المختلفين.

4. تحقيق وفورات عن طريق تطبيق نظم الأجور المختلفة المبنية على مستوى المهارة اللازم لأداء الوظيفة.

5. توفير الزمن الذي كان يستغرقه العامل في الانتقال من عمل لآخر.

6. رفع كفاءة العاملين عن طريق تعودهم على استخدام عدد محدود من المعدات.

7. تشجيع روح الابتكار لدى العاملين فيما يرتبط بالمعدات التي يستخدمونها وطرق أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.

ولكن إلى جانب هذه المزايا التي تتحقق من تطبيق تقسيم العمل والتخصص، يلاحظ أن هناك مجموعة من المساوئ تنتج عن تطبيقها وترتبط أساسا ببعض المشاكل الإدارية التي تنتج نتيجة هـذا التطبيق، ومن بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال، وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة حتى يمكن تفادي أي نقاط اختناق تظهر في العملية الإنتاجية ككل، وضرورة التخطيط الجيد المسبق للتنفيذ.

ويلاحظ أن الملاحظات والآراء التي ظهرت في هذا العصر تعتبر المقدمة المنطقية لظهور حركة الإدارة العلمية ورائدها فردريك تايلور Scientific Management Movement والتي ظهرت للوجود بعد نصف قرن من تقديم هذه الآراء.

ظروف العمل داخل المصنع:

بظهور المصنع خضع الكثير مـن الأنمـاط السـلوكية للتقنـين والتخطـيط الـدقيق، ذلـك أن عمليات الإنتاج أصبحت تعتمد على بعضها البعض اعتماداً أساسياً، وبالتالي فإن أي سلوك خاطئ في جانب –أو موقع- معين يكون له تـأثير سـلبي عـلى اسـتمرارية العمليـة الإنتاجيـة بالأسـلوب المخطط لها: حقيقة أن هذا الإجراء لم يكن بالشيء المسـتحدث والجديـد الـذي صـاحب الثـورة الصناعية وظهور المصانع الكبرى، ذلك أنه لقـرون طويلـة مضـت تطلبـت عمليـات البنـاء وشـق القنوات والعمليات العسكرية مثل هذا النوع من الجهود المتعاونة. ولكن الاختلاف هنا تمثـل في الفرق بين أسلوب العمل الذي كان مطبقاً في الورش الصغيرة والصناعة المنزلية والأعمال الزراعيـة وبين الأسلوب الواجب اتباعه في إطار المصنع الحديث.

ففـي ظـل المصـنع الحـديث تطلـب الأمـر اسـتخدام توقيـت دقيـق لبدايـة العمـل ونهايتـه، ولمجموعة من قواعـد العمـل الحاكمـة التـي يمكنهـا تنظـيم عمـل مجموعـات كبـيرة مـن الأفـراد، وبالإضافة إلى ذلك، ظهرت مستويات تنظيمية

عديدة تحتلها مجموعة من العاملين، تخالف تلك المطبقة في ظل الأنظمة التي سبقت نظام المصنع الحديث، فأصبح هناك تمييز واضح بين المالك والمديرين ورؤساء الأقسام وملاحظي العمال، واتسع الفرق كما اتسعت المسافة بين المالك وبين العامل في المصنع بالمقارنة بالعلاقة التي كانت سائدة بين العامل والصانع والتاجر في العصور الوسطى، وبالرغم من أن ظروف العمل لم تختلف كثيراً، إلا أن العامل في المصنع الحديث كان مطالباً بالعمل ساعات طوالا في ظروف قاسية من درجات الحرارة المرتفعة والأتربة وأصوات الآلات العالية وغيرها من الظروف غير المريحة.

ويؤكد العديد من الدراسات الحقائق السابقة الخاصة بزيادة ساعات العمل وانخفاض الأجور المدفوعة للعمال، ففي إحدى هذه الدراسات يذكر الباحث أن عمال مصانع القطن في المملكة المتحدة كانوا يعملون 69 ساعة/أسبوعياً بأجر متوسط يقدر بأحد عشر شلنا إنجليزيا، بينما دلت نفس الدراسة على أن عدد ساعات العمال الأمريكيين الذين يعملون في نفس الصناعة كانت 78 ساعة/أسبوعياً لقاء أجر متوسط عشر شلنات. معنى هذا أن العاملين كان عليهم للعمل قبل ظهور الشمس بينما يعودون إلى ديارهم بعد حلول الظلام.

كذلك كان أصحاب المصانع يلجأون إلى الكثير من التصرفات اللاأخلاقية – إذا ما قيست بمعايير الحاضر الذي نعيشه. فمثلا كان أصحاب المصانع يلجأون إلى دفع رواتب العاملين في شكل سلع مما تنتجه مصانعهم ويعمدون إلى رفع أسعار تلك السلع عن أسعارها المتداولة في السوق لتعويض خسائرهم الناجمة عن انخفاض تلك الأسعار في السوق.

تشغيل الأطفال:

إن إحدى السيئات التي وصمت بها الثورة الصناعية في بداية نشأتها، تمثلت في السماح بتشغيل الأطفال في المصانع، فقد كان القانون الإنجليزي يسمح للعائلات الفقيرة ببيع أطفالها لأصحاب المصانع وذلك لبضعة أعوام وكان أصحاب

المصانع يرحبون بـذلك خاصـة عنـدما يواجهـون بـنقص في القـوى العاملـة اللازمـة لتشـغيل الآلات الجديدة.

وكتأكيد آخر للحقائق السابقة، دلت التحريات في منـاجم الفحـم الإنجليزيـة في بدايـة القـرن الثامن عشر على أن عمال المناجم البالغين كانوا يعملون ما بين تسع وإحدى عشرة ساعة يومياً، بينما كان يعمل الأطفال ما بين أربع عشرة إلى خمسة عشرة ساعة يوميا، مع العلم بأن أعمال البعض مـن أولئك الأطفال لم تتعد حينئذ أربع أو خمس سنوات. كذلك تبين أن بعـض المصـانع الأمريكيـة كانـت تستخدم صبية لا تقل أعمالهم عن سبع سنوات حيث يعملون منذ الفجر حتى الساعة الثامنة مساء. ولهذا صدر قانون في إنجلترا عام 1835 بتحريم تشغيل الأطفال الأقل من تسع سنوات، وحدد سـاعات العمل للصبية الذين تتراوح أعمارهم ما بين ثلاثة عشرة عاما وثمانية عشر عامـا بتسـع وسـتين سـاعة أسبوعيا.

نتائج الثورة الصناعية:

من الجوانب الاقتصادية، فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيـق زيـادات هائلـة في الإنتـاج وفي تراكم السلع ورأس المال ووفرتها، وأدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجـارة والصـناعة. ولكـن مـن جانب آخر، كان العامل هو ضحية هذا النمو والتطور، فقـد كـان العمـل ينظـر إليـه كسـلعة يمكـن شراؤها وبيعها. وشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك العصور والخاصة بحرية التجارة "Laissez fair" والتي أدت إلى عدم تـدخل الحكومـات في تلـك العصـور لحمايـة جمـوع العمال من الظلم الذي كان يقع على كواهلهم.

نشأة أسلوب المفاوضة الجماعية **Collective Bargaining:**

كنتيجة لكل الظروف الصعبة التي واجهت العـمال، لم يكـن أمـامهم سـوى التجمـع في شـكل تنظيمات معينة تسعى إلى حماية أعضـائها مـن المسـاوئ والمضـار التـي تصـيبهم مـن جـراء الثـورة الصناعية ونتائجها فقد تبين للعمال أن عدم اتحادهم

يتيح الفرصة أمام أصحاب الأعمال لاستغلالهم على حساب مصلحتهم الشخصية. وتبين للعمال أن مصالحهم لا يمكن الحفاظ عليها إلا من خلال تكوين تنظيم يعبر عنهم ويتكلم باسمهم ويفاوض من أجلهم. لهذا بدأت النقابات العمالية في الظهور على مستوى المصنع، وسرعان ما انتشرت هذه الظاهرة في المصانع المجاورة، وبدأت شوكة العمال تقوى لأنهم تبينوا مدى إمكانهم تحقيق الكثير من مطالبهم عن طريق نقاباتهم.

ولقد اختلفت الأساليب التي اتبعتها النقابات المختلفة في تحقيق مطالب أعضائها، فمنها من لجأ إلى الأساليب السلمية، ومنها من اقتنع بأسلوب العنف. وعادة ما كانت تتكون هذه النقابات بطريقة سرية وتعقد اجتماعاتها في الخفاء وتنقل تعليماتها عن طريق مندوبيها بطريقة لا تلحظها الإدارة، كذلك بدأت الإدارة تؤمن بأسلوب التجسس للتعرف على أسلوب تلك النقابات وملاحقة حركاتها وتصرفاتها. وكانت النتيجة المتوقعة حدوث الكثير من حوادث العنف التي صاحبت الإضرابات التي كان العمال ينظمونها، وكثرت محاولات تخريب الآلات وحرق المصانع. التي كان العمال يرون فيها سبباً لتعاستهم وشقائهم، وكثيراً ما تدخلت قوات الأمن وأطلق النار على المتظاهرين فقتل البعض وأصيب الآخرون.

ولكن بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول –وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية- في تعضيد أسلوب التفاوض الجماعي Collective Bargaining، فظهرت فكرة مجالس العمل Works Councils التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع. وكأحد الإجراءات الاستثنائية التي تطلبتها الحرب، طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم ومناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه، وبالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال.

حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الأفراد، المفاهيم التي قدمها فردريك تايلور في مجال إدارة الأعمال وعرفت بحركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement، فقد بدأ تايلور تجاربه في قطاع صناعة الصلب وذلك في مصانع ميدفال وبيثليهم Midvale and Bethlehem في عام 1885. وبحلول عام 1887 استطاع تايلور تكوين ما أطلق عله بالمبادئ الأربعة الأساسية للإدارة وهي:

1. تطور علم حقيقي في مجال الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتنمية العاملين وبتعليمهم.
4. تحقيق روح من التعاون والصداقة بين الإدارة والعاملين.

ويتضمن **المبدأ الأول** (تطوير علم حقيقي في مجال الإدارة) الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كما يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في إنجاز الأعمال. فقد طالب تايلور بإحلال هذا الأسلوب العلمي محل أساليب التجربة والخطأ Trial-and-Error التي اتبعها العمال والملاحظون لفترة طويلة مضت. أما **المبدأ الثاني** فيقضي بالعناية بوضع أساليب علمية يمكن عن طريقها اختيار العاملين من ذوى المهارات المناسبة لأعباء الوظائف التي تسند إليهم والتي أمكن تقنيتها وتنظيمها بكفاءة عالية بإتباع الأسلوب العلمي المنصوص عليه في المبدأ الأول.

ويعبر **المبدأ الثالث** عن تقنين عملية التدريب وتخطيطها بحيث تحل محل الأساليب القديمة الخاصة باعتماد العامل على نفسه في اختيار أنسب أساليب أداء الأعمال المكلف بها وتدريب أنفسهم عليها بالطرق التي يرونها مناسبة. أما **المبدأ الرابع** فيعبر عن تقسيم متكافئ للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال،

بحيث تختص الإدارة بعمليات التخطيط وتحقيق التعاون المشترك بين العمال والإدارة، وبحيث يشارك العاملون في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدلات الكفاية الإنتاجية.

ولقد استطاع تايلور –بتطبيق مبادئه السابقة- زيادة معدلات الإنتاج الخاصة بنقل الحديد الخام (يدوياً) من 12.5 طن/يومياً إلى 42.5 طن/يومياً في المصانع التي أجرى فيها تجاربه. وبتطبيق تجاربه على بعض الأعمال الأخرى استطاع أن يحقق ارتفاعا هائلا في معدلات الإنتاج وتحقيق فورات كبيرة في التكاليف.

ويذكر تايلور أن العلم يجب أن يحل محل الاجتهادات الفردية، والتنسيق بدلا من التشتت، والتعاون بدلا من الفردية، وأقصى إنتاج محل الإنتاج المفيد، وأن نصل بإمكانيات كل فرد إلى أقصى طاقاته لتحقيق رخائه ورفاهيته.

ولكن بدراسة كتابات تايلور وآراء نقاده نجد أنه كان ينظر إلى العامل على أنه إنسان غير عاقل إلى حد كبير، تحركه غرائزه وتحكمه المادة في عمله، بحيث أنها تمثل العنصر الوحيد تقريباً الذي يمكن استخدامه في تحفيزه للعمل، فقد اتسم نظامه بالميكانيكية، حتى أن الإدارة التي اقترحها كانت تعرف من جانب نقاده بالإدارة الميكانيكية Mechanistic Management. ذلك أنه أهمل أخذ العنصر الإنسان في الحسبان واهتم بالترتيبات الرسمية للإنتاج وعلاقاته الرسمية، ومن هنا نجده يركز على استخدام السلطة من جانب المديرين والمشرفين لإيجاز أعمالهم. فالعامل –من وجهة نظر تايلور- إنسان كسول، لا يحب العمل، وبالتالي يحب اللجوء إلى السلطة والتهديد حتى يمكن التأكد من إنجاز الأعمال المطلوبة.

ولعل من أبرز مساهمات تايلور –والتي تحظى للآن بعناية كبيرة- دراساته في مجال تنميط العمل ووضع مقاييس للأداء وأنماط زمنية لها، وهو ما يعرف بدراسات الزمن والحركة Time and Motion Studies. فقد قام تايلور بمجموعة كبيرة من التجارب بهدف دراسة طرق أداء العمل وتقسيمه إلى أجزائه حتى يمكن التوصل إلى أفضل طرق لأدائه وتدريب العمال عليها ووضع مقاييس

زمنية لأدائها ترتبط بنظام للحوافز المالية. وقد تمت هذه الدراسات عن طريق ملاحظة العمال عند أدائهم للعمل، وتقسيمه إلى أجزائه واستبعاد الحركات غير الضرورية.

وبالتالي نجد تايلور يؤكد أهمية اختيار وتدريب العمال، فقد كان يرى أنه يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكنه في ذلك يظهر اهتمامه الميكانيكي وإهماله للجانب الإنساني، فنجده يضع شروط الحمال بأنه يجب أن يكون ضخم البنية، غبياً يشبه الثور في تكوينه الجسماني.

ومن جانب آخر، نجد أن نظام تايلور قاده إلى تحليل أنماط التنظيم الرأسية السائدة –والتي عرفت بالتنظيمات العسكرية- ومدى كفاءتها وفاعليتها. ففي ظل هذه التنظيمات كان الفرد مرؤوساً لرئيس واحد مباشر، وهنا طالب تايلور بهجر هذه التنظيمات على أن يحل محلها ما أطلق عليه بالتنظيم الوظيفي Functional Organization. وفي ظل التنظيم الوظيفي يقسم عمل الملاحظ والمشرف العام إلى ثمانية أجزاء، وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته اليومية من ثمانية رؤساء مباشرين من ذوى التخصصات الدقيقة.

من بين الثمانية رؤساء السابقين يقع مكان أربعة منهم داخل المصنع ذاته وهم:

1. رؤساء المجموعات.
2. رؤساء (أو ملاحظو) السرعة.
3. المفتشون.
4. رؤساء (أو ملاحظو) الصيانة والإصلاح.

أما الأربعة الباقون فإن مكانهم يقع في حجرة التخطيط Planning Room ويتولون التخصصات التالية في مجال التخطيط:

1. كاتب أوامر التشغيل وسير الحركة.
2. كاتب بطاقات التعليمات.

3. كاتب الوقت والتكلفة.

4. مسؤول النظام.

وهنا يلاحظ فصل تايلور لعملية التخطيط عن التنفيذ، وتطبيقه لمبدأ التخصص على وظيفة الإدارة ذاتها. ويلاحظ كذلك تركيزه الكبير على وظيفة التخطيط، ومطالبته بفصلها كإحدى الوظائف الإدارية المستقلة بحيث تتمكن المنظمة من تخطيط جميع أعمالها مقدما.

وقد لاقى نظام تايلور مقاومة عنيفة فور ظهوره وإعلانه في الولايات المتحدة الأمريكية، وتركيز الهجوم على النقاط التالية:

1. مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن تقابلها أجور أعلى بنفس الدرجة.

2. إهمال النظام للعنصر الإنساني.

3. الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المسئولون عن وضع الأنماط الإنتاجية نتيجة دراساتهم للزمن والحركة.

4. تركيزه على الجانب الرسمي من نشاط المنظمة وإهماله للجانب غير الرسمي.

ولكن بمرور الوقت بدأ نظام تايلور يكتسب اعترافاً متزايداً حيث أنه يعتبر الحقيقية لحركة واسعة النطاق للإدارة العلمية على النطاق الدولي. ولقد ذهب تايلور إلى القول بأنه بمرور الزمن وبزيادة البحوث يمكن التوصل إلى مبادئ في الإدارة تتشابه مع تلك المبادئ التي أمكن التوصل إليها في الهندسة، ولكن مع هذا فإن الإدارة ستدرس على أنها فن من الفنون ولكنها ستعتمد على مجموعة من المبادئ المعترف بها، والمحددة بوضوح والثابتة، بدلا من اعتمادها على مجموعة من الآراء الهزيلة المبنية على عدد محدود من الملاحظات الشخصية.

وبالاعتراف المتزايد لآراء تايلور، بدأ يقرر أن الإدارة –كوظيفة محددة- تتكون من مجموعة من المبادئ التي يمكن استخدامها في العديد المتنوع من المنظمات. فنفس المبادئ تنطبق على جميع أوجه النشاط الاجتماعية، في إدارة

منازلنا ومزارعنا ومنشآتنا الصناعية والتجارية –سواء الكبيرة أو الصـغيرة- وفي إدارة منظماتنـا الدينيـة وجامعاتنا وإداراتنا الحكومية.

ويمكن تلخيص مساهمة تايلور في الآتي:

1. الحاجة إلى القيام بدراسات الزمن والحركة ووضع مقاييس للأداء.
2. الرقابة الجادة على الأداء.
3. تحديد المسؤولية بدقة.
4. الاختيار السليم والتدريب اللازم للأفراد.
5. فصل التخطيط عن التنفيذ.
6. ربط الأجر بالإنتاج.
7. العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هنري جانت والإدارة العلمية:

عمل جانت مع تايلور لفترة من الزمن وقام بتطوير بعض آراء تايلور. وقد كان جانت يـرى أن الإدارة مسئولة عن خلق مناخ ملائم يمكن فيه الحصول عـلى تعـاون العـمال. ومـن بـين مسـاهماته الأساسية الآتي:

1. تحديد أعمال يمكن قياسها بدقة لكل عامل، وبالتالي تحديد الهدف الذي يسعى العامـل للوصـول إليه ومن هنا ينشأ اهتمام العامل بإنجاز هذا الهدف.
2. كان جانت يرى أن الإدارة مسئولة عن تدريب العمال.
3. اهتم جانت بوضع أنظمة سليمة للتخطيط والرقابة.

وربما يمثل العنصر الثالث والأخير أبرز مساهمات جانت وأشهرها. فقد استخدم خرائط عرفت باسمه Gantt Charts ورسوم بيانية تستخدم لتسجيل أعمال الإنسان والآلة، كان العمل يقسـم فيهـا إلى مراحله المختلفة بحيث ينظر إلى العمل الكلي كمجموعة من الخطط الفرعية المتداخلة التـي يجـب على الجميع أن يفهمها ويتبعها.

المحاولات الأولى لعلم النفس الصناعي:

تركزت محاولات علم النفس الصناعي الأولى على تحسين وسائل وفن البيع، إلا أن هناك بعض الدراسات التي ركزت على تحقيق أفضل أسلوب لمناسبة قدرات العمال للوظائف التي يمارسونها، أي للتوفيق بقدر الإمكان بين قدرات العمال واحتياجات الوظائف. ففي عام 1903 بدأت بعض المحاولات لوصف التجارب التي تمت في اختيار السائقين العموميين والضباط البحريين وعاملي المحولات التليفونية، والتي قام بها منستربرج أحد كبار علماء النفس الأمريكيين.

وتتمثل مساهمة منستربرج الأساسية في مجال الإدارة الصناعية في تحليل الوظائف من حيث متطلباتها العقلية والعاطفية، وفي تطويره للأساليب الخاصة بالاختبار. فقد قام منستربرج بالعديد من التجارب في شركات متنوعة (مثل شركات النقل بواسطة القاطرات الكهربائية وفي شركات التليفونات) القصد منها العمل على اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من الصفات اللازمة للوظائف التي يشغلونها (مثل سائقي القاطرات الكهربائية وعاملي المحولات التليفونية).

كذلك اهتم منستربرج بعملية الملل Monotony التي تصيب شاغلي بعض الوظائف الصناعية، وأكد على أهمية تفهم الحاجات الإنسانية للعامل ودوافعها. وحقيقة أن اهتمام منستربرج بالجوانب الاجتماعية للعمل لم يكن بدرجة كبيرة، إلا أنه أثار بعض الملاحظات الهامة في هذا الجانب الاجتماعي. فقد أكد منستربرج على أهمية التفاعل الاجتماعي بين العمال، وذكر أن محاولات بعض المنظمات لعزل العمال عن بعضهم البعض ومنعهم من التحدث أثناء العمل، قد تعمل على زيادة الإنتاج، ولكن الأمر الذي يؤكده العديد من تجاربه هو أن العمل في مكان واحد متقارب يؤدي إلى نتائج أفضل من تنظيم العمال بطريقة متباعدة.

وإلى جانب محاولات منستربرج، كانت هناك محاولات أخرى خاصة في مجال قياس الفروق بين الأفراد فيما يختص بالاستعدادات والقدرات العقلية، إلى

جانب بعض المحاولات في استخدام بعض الأدوات في إجراء المقابلات، وفي خلال –وبعد- الحرب العالمية الأولى تطورت أساليب الاختبار وتنوعت، فقدمت لنا اختبارات الذكاء بأنواعها المتعددة، واختبارات القدرات، واختبارات الاهتمامات، واختبارات الشخصية.

نشأة إدارة الأفراد:

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للأفراد، إلا أن إدارة الأفراد ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية Civil Service Commission في عام 1883 تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الأفراد والتي من بينها:

1. التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
2. الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في التثبيت في وظيفته بعد فترة الاختبار.
3. حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
4. منع النشاط السياسي.
5. تشجيع الحياد في التعيين.
6. تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.

ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة Merit. إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي –ظهر عبر السنوات- تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية، وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن التاسع عشر موظفون مخصصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كاتب التعيين (كما كان يطلق عليه) كثيراً ما كان

يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظف والترقية والنقل والإجازات والفصل.

ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة:

بتطور مفاهيم حركة الإدارة العلمية، وتقدم علم النفس الصناعي، وتطور الخدمة المدنية في القطاع الحكومي، بدأ بعض خبراء الأفراد في الظهور في الشركات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، والرعاية الاجتماعية، ووضع معدلات الأداء، والأمور المتعلقة بالأمن الصناعي، والتدريب، والرعاية الصحية. ويمكن النظر إلى هؤلاء الخبراء كطلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث والتي تتضمن العديد من الأنشطة المتخصصة في عصرنا هذا.

وكلاء التوظف Employment Agents

بحلول عام 1900 بدأ بعض وكلاء التوظف في الظهور في بعض الشركات. فقد تبين للعديد من الشركات إمكانية تحقيق مزايا عديدة في تركيز جزء من وظيفة التعيين.

مسئولوا الرعاية الاجتماعية Welfare Secretaries

نتيجة للأصوات المتزايدة المطالبة بزيادة الاهتمام بشؤون العمال الاجتماعية، قامت بعض الشركات باستخدام بعض الخبراء الذين أطلق عليهم مسئولي الخدمات الاجتماعية، وقد تمثلت مهام أولئك الخبراء في المساعدة في الأمور المالية والطبية والترفيهية والتعليمية والإسكان وغيرها من الأمور. وقد عرفت الرعاية الاجتماعية بأنها الجهود التطوعية من جانب أصحاب الأعمال (أي أنها ليست إجبارية) في تحسين ظروف العمل في مصانعهم في إطار النظام الصناعي القائم.

خبراء الأجور والمعاشات Wage and Pension Administrators

وإلى جانب وكلاء التوظف ومسئولي الرعاية الاجتماعية، بـدأت بعـض المـنظمات في اسـتخدام مجموعة من الأفراد عرفوا بخبراء الأجور والمعاشات تتمثل مهامهم في تحديد معدلات الأجور المبنيـة على دراسات الزمن والحركة ولإدارة الخطط العديدة للمعاشات والتأمين التي ظهرت بصفة خاصة في العديد من المنظمات العمالية.

خبراء الأمن وأطباء الشركة Safety Specialists and Co. Physicians

نتيجة لازدياد الحوادث والإصابات، ولكثرة مطالبة العمال بالتعويضات وتعضيد المحـاكم لهـم، بدأ الكثير من الشركات في الاهتمام بشؤون الأمن –بصفة عامة- والأمن الصناعي بصفة خاصة، ومـن هنا بدأ تعيين خبراء الأمن في الشركات للعناية بهذا المجال من النشاط. كذلك بدأت الشركات في تعيين الأطباء لديها للتأكد من مناسبة الوظائف للقدرات الجسمانية للأفراد والعناية بأمور الصحة العامة في المنظمة.

خبراء التدريب Training Specialists

نتيجة للاهتمام المتزايد بالعاملين، ونتيجة للتطورات السريعة التي عـاصرت الميـدان الصـناعي والتجاري، بدأ العديد من المنظمات في الاهتمام بتدريب العـاملين، وسـعى الـبعض مـنهم إلى إنشـاء الوحدات التدريبية المتخصصة لديها وتعيين خبراء التدريب بها.

إدارة الأفراد The Personnel Department

بازدياد وتنوع مجالات النشاط المرتبطة بالأفراد؛ وبازدياد الأهمية الخاصة بها، بدأ البعض مـن الشركات في تجميع أوجه النشاط المرتبطة بشؤون الأفراد في إدارة مستقلة أطلق عليها مجموعة مـن الاصطلاحات المختلفة.

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد

- مقدمة
- ماري فوليت والعلاقات الإنسانية
- السلوك الإنساني وعلاقات العمل
  - تجارب الإضاءة
  - تجربة غرفة الاختبار
  - ظهور اتجاه جديد في دراسة السلوك البشري
  - تجارب المقابلة
- نظرة جديدة للرضاء الوظيفي
- الإنتاج سلوك اجتماعي
- نتائج تجارب وسترن إليكتريك
- المفاهيم الأساسية لاتجاه العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد

مقدمة:

أن النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المنظمات والاتجاه نحو الإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري يمثلان الخطأ الكبير الذي ساد المفاهيم التقليدية لمدارس إدارة الأعمال، فبالرغم من النقد الذي يوجه لمدرسة إدارة الأعمال التي قدمت لنا مفهوم العلاقات الإنسانية، إلا أنها على الأقل أظهرت للوجود أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة. فقد سادت لفترة طويلة النظرة بأن الفرد عبارة عن مكون من مكونات التنظيم تتمثل وظيفته في أداء الأعمال التي تسند إليه، أو أن دراسة الإنسان في المنظمات وسلوكه إنما تعبر عن عامل ثابت تجرى دراسته مرة وللأبد بدلا من معاملته كأحد المتغيرات –بل أهمها جميعاً- بحيث يؤثر سلوكه على المنظمة ويتأثر بها بشكل ديناميكي. ويوضح ميسون هير Mason Haire هذه النظرة السابقة ويذكر أنها تعبر عن الافتراضات الأساسية عن الإنسان والتي قامت عليها نظرية التنظيم التقليدية، فالإنسان كان يعامل على أنه كسول قصير النظر، أناني، يقع كثيراً في الأخطاء، قدرته ضعيفة على الحكم على الأمور بل إنه قد يكون غير أمين إلى درجة ما.

ماري فوليت والعلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن فوليت لم تترك وراءها دراسة متكاملة منظمة لآرائها، إلا أن ما كتبته في صورة مقالات وتقارير وخلافه قد ساهم في تطوير ما يمكن أن يطلق عليه بالاتجاه الحديث للإدارة.

وكانت في كتاباتها تنتقد النظرية التقليدية متخذة اتجاهاً تحليلياً متقدماً للإدارة. وتبنى فوليت انتقاداتها للنظرية التقليدية على نظرتها الضيقة وعدم شمولها لجميع الأطراف المعنية وطبيعتها الميكانيكية غير الإنسانية بالإضافة إلى إهمالها الجوانب السيكولوجية. وتظهر فوليت اهتماماً خاصا بمشكلة "القوة Power والسلطة Authority". فهي تعارض الدور الذي تنادى به المدرسة التقليدية للسلطة بمفاهيمها البيروقراطية الرسمية، وتحاول أن تفرق بين القوة والسلطة، وهي المحاولة نفسها التي قام بها الكثيرون من المنادين بمفاهيم العلاقات الإنسانية. فالقوة بالنسبة لفوليت هي القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة. وبالتالي فهي تعارض عملية تفويض القوة وتنادى بأن المدرسة التقليدية تخلط بين الاصطلاحات المختلفة.

ومن بين الآراء التي قدمتها فوليت فكرة القوة المشتركة (Joint Power) وإحلالها محل "القوة المتسلطة Dominant Power" والتي تنادى بها النظرية التقليدية. فهي تبين أن أعلى درجات الكفاءة تتحقق عن طريق تكامل أوجه النشاط المختلفة للمنظمة وليس عن طريق تقسيم القوة وتفويضها. أما بالنسبة للسلطة (بمفهومها المستقل عن مفهوم القوة) فيمكن تفويضها أو منحها لبعض الأفراد إذا ما وضعنا في اعتبارنا أن سلطة أي فرد تنبع من المهام التي يتولاها وكذلك من الظروف المتغيرة التي يعمل في ظلها.

وتحتل مشكلة الصراعات مكانا مرموقا في الدراسات التي قامت بها فوليت. فقد قدمت لنا الفكرة الخاصة "بالصراع الخلاق أو الإيجابي Conflict Constructive"، ومن هنا يجب أن تكون معاملتنا لتلك الصراعات على أنها عمليات طبيعية تظهر نتيجة لقيام المنشأة بنشاطها، والتي من خلالها تؤدى الاختلافات الاجتماعية إلى تحقيق الفوائد لجميع الأطراف المعنية. وتبين فوليت أن هناك ثلاثة سبل يمكن استخدامها في التعامل مع الصراعات كالآتي:

1. السيطرة Domination بمعنى تغلب أحد الأطراف على الطرف الآخر.

2. الحل الوسط Compromise بمعنى التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة ومنح تنازلات لكل منها.

3. التكامل أو التوافق Integration، ويعبر هذا الأسلوب عن أفضل وسيلة في التوفيق بين التناقضات المختلفة والتي لا يضحى فيها أي طرف من الأطراف بأي شيء بل إن الأطراف كلها تحصل على مكاسب من مثل هذا التكامل بين الرغبات أو التوفيق بينها.

ويتم التوصل إلى هذا النوع الثالث من أساليب التغلب على الصراعات عن طريق التمعن في فهم الصراعات الناجمة عن عوامل سيكولوجية والتي تظهر نتيجة لعمل وجود الفهم الكافي والتقدير بالإضافة إلى الاختلافات القائمة في الصفات الشخصية للأفراد. فلكي يمكن حل مشكلة الصراعات باستخدام أسلوب التوفيق، ترى فوليت وجوب تقسيم كل من مطالب ومصالح الطرفين المتنازعين إلى الأجزاء الفرعية التي تكون في مجموعها كلا منهما. وهنا يجب استخدام المقاييس الموضوعية في قياس تلك المطالب والمصالح. وتعارض بشدة الاتجاه التسلطي في حل المشاكل التنظيمية ومشاكل القيادة، ولكن بتبينها أنه لا يمكن إهمال عنصر الإجبار بالكامل فإنها تصر على الحاجة إلى نوع من القوة المشتركة الفعالة بدلا من القوة المتسلطة والتي تبنى على التداخل الطبيعي بين أعضاء المنظمة الواحدة.

ويلاحظ أن فوليت تركز اهتمامها على التفسير السيكولوجي للكيفية التي تصدر بها الأوامر. من حيث الزمن والمكان والظروف التي تصدر في إطارها الأوامر. وتعطي فوليت أهمية خاصة لرد الفعل السيكولوجي للأفراد الذين يتلقون الأوامر، وتبين أن الملاحظة أثبتت أنه لا يمكن التأكد من إتمام الأفراد للمهام الموكلة إليهم بكفاءة عن طريق إصدار الأوامر فقط. فالطرق المتسلطة للإدارة –والتي تعتمد على إصدار الأوامر والقهر- دائما ما تولد المقاومات من جانب العاملين، كذلك لا يمكن القضاء على مقاومة العاملين عن طريق الإقناع فقط، فكثيرا ما يرى العاملون في ذلك الإقناع ستراً وهمياً تغطى به الإدارة اتجاهها التسلطي.

ولكي يمكن تلافي مثل هذين الجانبين المتعارضين. (الاعتماد كلية على الأوامر والابتعاد تماما عن إصدار أي أوامر) تقترح فوليت وجوب انتزاع الجانب الشخصي من عملية إصدار الأوامر، وبلفظ آخر الاعتماد أساسا على الأوامر الموضوعية التي تتطلبها طبيعة الموقف وبالتالي يتحد كل المتصلين بالعملية تجاه دراسة الموقف دراسة موضوعية من أجل التوصل إلى تقييم موضوعي للموقف وما يتطلبه من تصرفات تتطلب الطاعة والتنفيذ الفوري. فيجب تنظيم العمل بحيث، يعمد كل من الرئيس والمرؤوس إلى التصرف بالطريقة التي يتطلبها الموقف بدلا من الالتجاء إلى إصدار الأوامر.

وقد يخطر لنا أنه بمجرد النظر إلى فكرة "الأوامر غير الشخصية أو الموضوعية Depersonalized Orders" فإنها تذكرنا بالاتجاه الميكانيكي الذي اعتمد عليه فردريك تايلور في نظريته للإدارة، وتذكرنا كذلك بالروح البيروقراطية التي نادى بها ماكس فيبر، إلا أن تحليلنا العميق لآراء فوليت يظهر لنا اختلافها البين عن الآخرين في تركيزها على أهمية أخذ العوامل الإنسانية في الحسبان، بحيث أن يكون الغرض من اقتراحها الخاص بسلب الأوامر من جانبها الشخصي في صبغها بالصبغة الإنسانية والحاجة البشرية.

مثل المناقشة السابقة تذكرنا بأحد المبادئ الأساسية للنظرية الكلاسيكية والتي نادى بها جيوليك وأطلق عليه مبدأ التنسيق عن طريق الآراء Coordination by ideas. فقد أظهر جيوليك أن تطبيق هذا المبدأ يمثل أصعب الأمور التي يواجهها القادة في ممارستهم لوظائفهم، حيث أن الموضوع لا يقتصر على إعطاء الأوامر هنا بل يختص بتنمية الرغبة الأكيدة للعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التي يؤمن بها كل فرد من الأفراد المتصلين بأداء أي عمل من الأعمال. وهنا ينصح جيوليك القادة بعدم الاقتصار على استخدام قدرات الأفراد الملموسة بل كذلك مشاعرهم. فالقدرات الإنسانية لا حد لها إذا ما تم استغلال جسد الإنسان وروحه الاستغلال السليم.

وبالتالي يمكن تلخيص مساهمة ماري باركر فوليت في مجال العلاقات الإنسانية في التالي:

1. التفرقة بين القوة والسلطة، فالقوة هي القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال، بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة. وبالتالي فإن السلطة يمكن تفويضها بينما القوة لا تفوض.
2. تقديمها لفكرة القوة المشتركة وإحلالها محل القوة المتسلطة.
3. إحلال مفهوم السلطة الوظيفية (الناتجة عن التوسع وزيادة التخصص) محل السلطة الكلية أو المركزية، وبالتالي ازدياد أهمية الاستشاريين.
4. مناداتها بالمشاركة على جميع المستويات التنظيمية.
5. مناداتها بالمسؤولية المرتبطة بالأهداف والنتائج وليس بالوظيفة أو المركز.
6. إدخالها لمبدأ المسؤولية المتجمعة وبالتالي أهمية التنسيق في الوظيفة الإدارية.
7. إدخالها لفكرة الصراع الخلاق أو الإيجابي.
8. تقديمها لفكرة الأوامر غير الشخصية أو الموضوعية.

السلوك الإنساني وعلاقات العمل:

كثيراً ما يحاول المرء أن يجد حلولا للمشكلات الإنسانية بأساليب لا إنسانية وعلى ضوء بيانات لا تمت إلى العنصر الإنساني بصلة. ومن هنا نجد أنه يتم الاستعانة بمجموعة من البيانات التي يعتقد أنها تفيد في دراسة السلوك الإنساني، ويتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي عادة ما تأتي بعيدة كل البعد عن العنصر الإنساني وطبيعته محل الدراسة، وذلك لأنها لا تستند إلى أساس سليم.

إن وجهة النظر الأساسية في هذا المجال تتلخص في أن المشكلة الإنسانية –بطبيعة الحال- تتطلب حلا ذا طابع إنساني، الأمر الذي يستدعى ضرورة التعرف على أسلوب تناول هذه المشكلة بوصفها شيئاً مميزاً عن دونها من المشكلات.

وللأسف كثيراً ما يدور النقاش حول مدى أهمية دراسة العنصر البشري دون إدراك كاف بطبيعة المشكلات الإنسانية المرتبطة بالعنصر البشري، ودون معرفة كافية بالأساليب اللازمة لتناول هذه المشكلات من الجانب السلوكي. والحقيقة الأساسية هنا هي أنه حتى يمكن للمشكلة الإنسانية أن تصل إلى حل إنساني فإن الأمر يستلزم بالضرورة إلى أساليب إنسانية تستخدم في جمع البيانات اللازمة عن الجانب السلوكي البشري. وهنا تظهر تجارب "وسترن اليكتريك Western Electric" بوصفها مرجع أساسي وسند علمي للحقائق السابق الإشارة إليها، لاسيما أن الشهرة والذيوع الذي حققته هذه التجارب يرجع أساساً إلى أنها ركزت بصورة شمولية متكاملة على استخدام الأساليب الإنسانية في جمع البيانات التي تعنى بالعنصر البشري في دوائر الأعمال، والاستفادة من هذه البيانات في توضيح المفاهيم التي أجريت من أجلها هذه التجارب لذلك تعتبر تجارب هوثورن Hawthorne بمثابة بداية العودة المنطقية لإتباع الأساليب الصحيحة في التعرف على طبيعة علاقات العمل بالمنظمة.

تجارب الإضاءة **Experiments in Illumation**

بدأت تجارب وسترن الكتريك منذ أكثر من خمسين عاما (1924) مضت في مصنع هوثورن وذلك بالقيام بسلسلة من التجارب على الإضاءة. وتمثل الغرض الأساسي من وراء هذه التجارب في التوصل إلى العلاقات بين مقدار الإضاءة من جانب وبين كفاءة العمال الصناعيين من الجانب الآخر. واستمرت هذه التجارب عدداً من السنوات وانتهت بالعديد من النتائج التي يصعب استعراضها جميعاً بالتفصيل في هذا المجال، ولهذا سوف نكتفي بالإشارة إلى إظهار أن النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب قد اختلفت تماماً عما هو متوقع من جانب القائمين بها.

ففي التجربة الأولى تم اختيار مجموعة اختبارية Experimental Group وهي تلك المجموعة التي كان عليها أن تعمل في إطار ظروف متباينة من الإضاءة وفق منهاج التجربة الذي حدده القائمون عليها. أما المجموعة الثانية والتي تعرف

بالمجوعة الضابطة Coutrol Group فقد كان عليها أن تعمل في إطار ظروف ثابتة من الإضاءة كلما كان ذلك ممكنا. وقد قام المشرفون على التجربة بتعريض المجموعة الأولى لثلاثة مستويات مختلفة من الإضاءة المتزايدة دون أن تتعرض المجموعة الثانية لأي تعديل في الإضاءة، ورغم ذلك فقد كانت نتيجة هذه التجربة أن زاد الإنتاج في كلتا المجموعتين بصورة متماثلة.

وفي التجربة الثانية، تم تخفيض مستوى الإضاءة التي كانت المجموعة الاختبارية تعمل تحتها، واستمرت المجموعة الضابطة تعمل في نفس ظروف الإضاءة السابقة والتي كانت سائدة في التجربة الأولى. وفي ظل هذه الظروف ارتفع إنتاج المجموعة الاختبارية بدلا من انخفاضه وارتفع كذلك في المجموعة الضابطة وذلك بالرغم من تخفيض الإضاءة في الأولى وتثبيته في الثانية.

وبعد ذلك أجريت تجربة ثالثة بهدف التعرف على تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال. وفي هذه التجربة قام المشرفون على التجربة بجعل العمال يعتقدون أن الإضاءة قد زادت، وذلك بالرغم من أنه لم تدخل أية تعديلات حقيقية عليها. وكانت نتيجة هذا الاعتقاد من جانب العاملين أن أبدوا رضاءهم عن التحسين الجديد الذي طرأ على ظروف الإضاءة. ومن المثير أنه بالرغم من إحساسهم بأن الإضاءة تحسنت، إلا أن مستوى إنتاجهم لم يطرأ عليه أي تغيير ملموس.

وفي المرحلة الثانية من التجربة السابقة هيأ القائمون بالتجربة العمال للاعتقاد بأن الإضاءة قد خفضت، وذلك أيضا دون إدخال أي تعديل حقيقي على مستوى كثافة الإضاءة الحالية، وكانت نتيجة هذا الاعتقاد من جانب العمال أن ظهر استياؤهم وزادت شكواهم بسبب الانخفاض –غير الحقيقي- في مستوى الإضاءة. وبالرغم من تزايد الشكوى وانتشار حالة من الاستياء بين العمال، إلا أنه ذلك لم يترك تأثيراً مباشراً على كمية الإنتاج الفعلي. وفي نهاية تجارب الإضاءة خفضت الإضاءة إلى المستوى الذي يعادل ضوء القمر ومع هذا لم يطرأ أي تغيير حقيقي على معدلات الإنتاج.

ولقد خرج القائمون على هذه التجارب بالعديد من الدروس المستفادة، أولها أن النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب نتائج سلبية، حيث لم يثبت من التجارب وجود علاقة مباشرة بين مستوى الإضاءة ومعدلات الإنتاج، وإذا ما أخذت هذه النتائج على علاتها فإن معنى هذا انعدام العلاقة بين هذين المتغيرين وهو أمر يفتقر إلى السند العلمي السليم، ولهذا لم يتسرع الباحثون بالخروج بهذا الاستنتاج ورؤى القيام بتجارب أخرى يمكن من خلالها قياس أثر متغيرات معينة على إنتاجية العمال.

ومن هنا بدأ عدد من الباحثين التشكك في الأفكار والافتراضات الأساسية التي قامت عليها التجارب السابقة، مدركين أن المشكلة ليست في النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب ولا في طبيعة ونوعية التجارب التي أجريت في حد ذاتها، وإنما المشكلة تنبع أساسا من المفاهيم الخاصة بالطريقة التي يجب إتباعها عند التعامل مع المتغيرات الداخلة في التجربة، ومدى إمكانية تطبيق مبدأ السببية في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات. كذلك تكمن المشكلة أيضا في طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات المادية المحيطة بالعمال ومدى استجابة هؤلاء العمال لهذه المتغيرات، وهو الجانب الذي أهملته التجارب السابقة.

وبالتالي نستطيع القول بأن تجارب الإضاءة السابق الإشارة إليها تعد مثلا تقليديا حيا يعكس محاولة تناول موقف إنساني معين بأساليب غير إنسانية، ويرجع ذلك إلى أن القائمين على التجربة لم يحاولوا الحصول على أية بيانات تتعلق بالعنصر البشري، بل تركز اهتمامهم على النواحي المادية المحيطة بالعمل متمثلة في المصابيح الكهربية وسجلات الإنتاج ومعدلاته. ونتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية في هذه التجارب فقد جاءت نتائجها عديمة الأهمية من وجهة النظر الإنسانية.

تجربة غرفة الاختبار The Relay Assembly Test Room

بعد تجارب الإضاءة السابق الإشارة إليها، قام أعضاء فريق البحث بتصميم تجربة أخرى على أساس تعريض مجموعة من العاملات يعملن في قسم إنتاجي

لتجميع المحولات التليفونية إلى ظروف عمل مختلفة. والفكرة الأساسية التي ارتكزت عليها التجربة تمثلت في فصل مجموعة من العاملات وتعريضهن لمجموعة من ظروف العمل بحيث يمكن مراقبتهن ودراسة أثر تلك الظروف على أعمالهن عن كثب، كذلك تقرر إدخال بعض التعديلات المحسوبة على ظروف العمل في أوقات محددة ودراسة أثر هذه المتغيرات على الإنتاجية، هذا إلى جانب إمساك سجلات معينة لتسجيل درجة الحرارة والرطوبة في غرفة الاختبار، وعدد ساعات نوم كل فتاة ونوع وكمية الطعام الذي تتناوله الفتيات في وجباتهن المختلفة. هذه بالإضافة إلى تسجيل كمية إنتاج كل فتاة بعناية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل منهم في تجميع أربعين قطعة من الأجزاء الدقيقة الداخلة في تحويلة التليفون، وفي إطار هذه الملاحظة الدقيقة تم دراسة سلوك الفتيات العاملات على مدى خمس سنوات وتم تجميع كمية هائلة من المعلومات، وهو السر الذي أعطى لهذه التجربة قيمتها العلمية.

ولقد تطلب الأمر بطبيعة الحال تحليل هذه المعلومات تحليلا إحصائيا مستفيضا حتى يمكن الربط بين المتغيرات التي أدخلت على ظروف العمل وبين التغيرات التي ظهرت في معدلات الإنتاج.

ولقد توصل التحليل الإحصائي إلى إيجاد نوع من الارتباط بين عدد من المتغيرات، من بينها العلاقة بين عدد الساعات التي تقضيها كل فتاة في النوم وبين كمية إنتاجها في اليوم التالي، كذلك محاولة إيجاد علاقة بين وقت الراحة الذي تحصل عليه كل منهن في الليلتين السابقتين وبين كمية الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنواع العلاقات الأخرى التي تسهم في توضيح علاقات الارتباط بين العديد من المتغيرات من جانب وكمية الإنتاج من الجانب الآخر.

ولقد أدت هذه التجربة إلى استنتاجات إيجابية اتضحت آثارها بعد مرور عامين وذلك عندما وقعت بعض الأحداث والملاحظات التي دفعت الباحثين إلى ضرورة تسجيلها واضطروا على أثرها معاودة إدخال تغييرات على ظروف العمل تتعلق بعدد فترات الراحة التي تمنح للعاملات والمدة المخصصة لكل فترة، وعدد

ساعات العمل اليومية والأسبوعية. واستمر إدخال التعديلات العديدة على ظروف العمل على مـدى ثلاث عشرة فترة اختبارية من الظروف المتغيرة وهو الأمر الذي استغرق قرابة عامين.

وأثناء العام والنصف وهي الفترة الزمنية التي مضت عـلى بـدء التجربـة كـان يسـود الجميـع شعور الرضا العام، سواء في ذلك القائمون بالتجربة أو العاملات اللاتي تجرى عليهن التجربـة، ويرجـع رضاء القائمين بالتجربة إلى أن تحسن ظروف العمل رفع معدلات الإنتـاج إلى أعـلى، الأمـر الـذي أيـد افتراضاتهم السابقة والخاصة بأن الإجهاد Fatigue يمثل أحد العوامـل الأساسـية التـي تـؤدى إلى تقييـد الإنتاج. أما بالنسبة للعاملات فلقد كان رضاؤهن نابعا من التحسن المستمر في ظروف العمل المحيطة بهن الأمر الذي دفعن إلى زيادة إنتاجهن ودخـولهن الماليـة بالتـالي، هـذا إلى جانـب إحساسـهن بـأن الإدارة العليا توليهن عناية خاصة.

وقد استمر الأمر كذلك إلى الفترة الثانية عشرة من التجربة عندما رأى أحد القائمين عليها إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل بدء التجربة، وهنا تحول الرضا التي كانت تشـعر بـه العـاملات إلى حالة من الاستياء ولكن بالرغم من ذلك فإن الإنتاج لم يتأثر وظل عند مستواه العالي.

ويرجع هذا إلى أنه عندما يتم إدخال متغير جديد على ظروف العمل –مثل فترات الراحة- فإن هناك متغيرات أخرى غير مرغوب فيها (أو غير متوقعة) قد تظهر وتفرض نفسها. ويرجع ذلك إلى أن هذه التجارب تجرى على العنصر الإنساني الذي يدرك أن هناك تجربة معينة تجرى عليه، الأمر الـذي يؤثر على اتجاهاته ناحية التجربة وناحية القائمين عليها، ويؤثر كذلك على درجة استجابته وهو الأمر الذي لا يوجد عندما تجرى التجارب على الأشياء المادية.

ويتوصل الباحثين إلى هذه الحقيقة الهامة بدأوا يبذلون جهوداً كبيرة في الحصـول عـلى تعـاون العاملات معهم بطريقة تسمح بإجراء التجربة في ظروف موضوعية حيث لا تحاول إحداهن –نتيجة إحساسها بأنها موضع اهتمام خاص- أن تخرج عن النمط المعتاد للإنتاج سواء بالزيادة أو الـنقص، أو أن تأتي بتصرف

سلوكي مفتعل يؤثر على سلوكها الإنتاج الذي هو محل الدراسة من جانب المهتمين بالتجربة. وتركزت جهود الباحثين في استمرار العاملات لأنماطهن الإنتاجية المعتادة حتى يمكن التعرف على أي تغيير على معدلات الإنتاج بوصفه نتاج للتغير الحادث في الظروف المتغيرة وليس لعوامل أخرى متوقعة ومن أهمها العوامل السلوكية.

وحتى يمكن الوصول إلى هذا الهدف بذل الباحثون أقصى طاقاتهم ليضمنوا التعاون الكامل للعاملات رغم تغيير كل الظروف المحيطة بالعمل، كذلك أخذ رأى العاملات في التغييرات التي يقترح إدخالها. ولقد أدت آراء العاملات في كثير من الحالات إلى ترك العديد من الخطط التي كان الباحثون بصدد تنفيذها والتي لم تلق قبولا من جانب العاملات: هذا إلى جانب الاستفسار منهن عن ردود الفعل بالنسبة لمتغيرات التي يقترح إدخالها على العمل كما عقد الكثير من اللقاءات للتعرف على ما يبدو لهن من آراء وآمال وتوقعات ومخاوف.

ظهور اتجاه جديد في دراسة السلوك البشري:

بعد انتهاء التجربة السابقة قرر القائمون بالدراسة تغيير منهج تفكيرهم تغييراً جذريا، حيث أن كل ما أكدته التجارب السابقة هو ضرورة الاهتمام باتجاهات العاملين ومشاعرهم. ولقد بات واضحا أن استجابات العاملين لما يحدث حولهم تعتمد إلى حد كبير على مدى أهمية هذه الأحداث بالنسبة لهم وتجد في أغلب الأحوال أن الغرض من إحداث التغيير قد يصل إلى نفس درجة أهمية التغيير ذاته، إن لم يكن أكثر أهمية منه. ولقد كان هذا المفهوم بمثابة الاتجاه الذي تبناه الباحثون وخاصة بعد أن جاءت نتائج تجارب الإضاءة مختلفة تماما عما كان متوقعا نتيجة تأثير العنصر الإنساني بالتغيير الذي طرأ على ظروف العمل، وهو ما لم يعد خافيا على القائمين بالتجربة خاصة وأن درجة عطاء الفرد والخدمات التي يقدمها في مجال عمله أو للجماعة التي يعمل في إطارها إنما يعتمد إلى كبير على مدى رضائه عن عمله أو على مشاعره واتجاهاته تجاه زملائه ورؤسائه في العمل.

ومن هنا بدأ فريق الدراسة في معالجة مشكلة اتجاهات العاملين والعوامل المؤثرة فيها. ودخلوا بذلك مرحلة من عدم التوازن حيث تبين أن النتائج تأتي مختلفة تماما لما يتوقعونه، هذا إلى جانب شعورهم بأنهم –بين يوم وليلة- فقدوا الأساليب والوسائل التي اعتمدوا عليها في قياس المتغيرات السابق إدخالها للتعرف على تأثيرها على الإنتاجية، ذلك لأن هذه الأساليب لم تعد صالحة لجمع البيانات اللازمة عن العنصر الإنساني الذي هم بصدد دراسته على ضوء افتراضاتهم الجديدة. وأصبح لزاما عليهم التوصل إلى أساليب تمكنهم من التعرف على مشاعر الأفراد وأساليب تفكيرهم وانعكاسات التغييرات في العمل على سلوكهم ومدى رضائهم عن العوامل البيئية في عملهم.

وباختصار بدأ الباحثون في تركيز اهتمامهم تجاه بعض المفاهيم الوظيفية المتعلقة بالعامل مثل طبيعة العمل ومفهوم الإشراف وظروف العمل. ورغم وضوح الهدف إلا أن افتقادهم لأساليب البحث اللازمة شكل عقبة كبرى أمامهم. إلا أن جرأة البعض منهم ساعدت على دخول التجارب مرحلة جديدة.

تجارب المقابلة: Experiments in Interviewing Workers

قام عدد من الباحثين بعدة تجارب قاموا خلالها بزيارة عدد من الوحدات الصناعية دون تحديد أية أساليب بحثية محددة وذلك في محاولة للتعرف على ما إذا كان يمكنهم تعلم كيفية إقناع العاملين بمجرد التحدث إليهم عن الأشياء التي تهمهم، وتعلم كيفية الاستماع إلى العمال وتفهم ما يحاولون التعبير عنه.

ولقد بدأ برنامج المقابلة عام 1928، وتمثلت الفكرة من وراء هذا البرنامج في إقناع العامل للتحدث إلى أعضاء فريق البحث الذي يقوم بدوره بالاستماع والإنصات العميق لما يقوله العامل. ويعد برنامج المقابلة أول محاولة جادة للحصول على معلومات دقيقة عن العنصر البشري والتعرف على الأساليب الإنسانية التي يمكن من خلالها التوصل إلى هذه المعلومات إلى جانب أن الباحثين استطاعوا التوصل إلى بعض أساليب رقابة السلوك الإنساني.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحثون تعذر إجبار الشخص على الحديث عن الأشياء التي تهم المقابلة دون الإنصات إلى ما يريد الشخص التحدث عنه وما يهمه شخصيا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك التجارب أن أكثر الأشياء أهمية للفرد ليست تلك المرتبطة بعمله مباشرة وإنما المرتبطة بعوامل أخرى خارجة عن ظروف العمل ذاته.

ولقد استطاع القائمون بالتجربة تدريجيا إدراك كل هذه الحقائق، وتبينوا أن الفرد –إن عاجلا أو آجلا- يميل إلى الحديث عن الأشياء المسيطرة على فكره عندما يكون المستمع حاذقا وماهراً.

نظرة جديدة للرضاء الوظيفي:

عند بحث موضوع الرضاء الوظيفي لدى العاملين افتراض الباحثون –في بداية الأمر- أنهم سيصلون إلى أنواع من العلاقة المنطقية البسيطة بين الأشياء التي يفضلها أو لا يفضلها الفرد وبين مجموعة أخرى من العناصر التي توجد في ظروف العمل والتي تدفع الفرد إلى الشعور بالرضاء أو عدم الرضاء وبين الأشياء التي يشكو منها. ونظراً لأن النواحي الإنسانية يصعب فيها إيجاد مثل هذه العلاقات المنطقية البسيطة فلقد تطلب الأمر سنوات عديدة من العمل البحثي المكثف حتى يمكن الوصول إلى مثل هذه النوعية من العلاقات.

ولقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج التي من أهمها الآتي:

1. إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن يتم بعيداً عن دراسة مشاعرهم وأحاسيسهم الشخصية وما تنطوي عليه هذه النواحي من تماسك وتكامل الشخصية والولاء للجماعة.
2. إن الأحاسيس الشخصية يمكن إخفاؤها بسهولة وبالتالي يصعب التعرف عليها أو دراستها. كما أن إظهار هذه الأحاسيس عادة ما يأخذ صوراً عديدة من بينها الإحساس بالتكامل الشخصي Personal Integration الذي قد ينعكس في صورة رضاء عن الأحوال السائدة في العمل.

3. إن المشاعر لا يمكن أن تفهم مجردة في حد ذاتها وإنما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، وعلى هذا يتطلب تفهم المشاعر الشخصية لفرد ما أن يمتد إطار الدراسة إلى دائرة أوسع.

الإنتاج سلوك الاجتماعي:

لقد توصل القائمون على تجارب هوثورن إلى اعتبار الإنتاج صورة من صور السلوك الاجتماعي وذلك على أثر آخر تجاربهم والتي عرفت بتجربة Bank Wiring Observation Room وفي هذه التجربة الأخيرة قسم العمال –وعددهم أربعة عشر عاملا- إلى فئات مهنية ثلاث: عمال أسلاك، وعمال لحام، ومفتشون، وجميعهم يعملون في نوع واحد من الإنتاج. وكان نظام العمل يؤدى إلى أن من يزيد فيهم إنتاجه يزداد دخله.

وفي مثل هذه الظروف السابقة يتوقع المرء أن هذه الجماعة سوف تحرص على تحقيق الإنتاج الكلي المطلوب منها، كما أن العمال الأكفاء يمثلون تحديا بالنسبة للعمال العاديين الأمر الذي يدفع الآخرين إلى الارتفاع بمستوى كفايتهم الإنتاجية. ولكن تبين للباحثين أن الأمر في الواقع لم يتم على هذا النحو، حيث كان العمل داخل هذه الجماعة يستند إلى مبادئ أربعة أساسية تمثل نوعا من العرف يلتزم به الجميع.

هذه المبادئ الأربعة هي:

1. يجب أن يتفق إنتاجك مع المعدلات التي تحددها الجماعة.
2. يجب ألا تنتج أقل من معدل الإنتاج المحدد وإلا أصبحت عالة على الجماعية.
3. عليك ألا تفشي بأي معلومات إلى المشرف من شأنها أن تؤثر على الجماعة وإذا فعلت ذلك فأنت مخادع.
4. يجب أن تتجنب الجانب الرسمي من العمل بقدر الإمكان، بمعنى أنه لو قدر لك وأصبحت مشرفاً فيجب ألا تتصرف مثلهم.

وعلى ضوء هذه المبادئ التي تفرضها الجماعة على أعضائها، يصبح الفرد عضواً مقبولا من الجماعة بقدر توافقه في الالتزام بهذه الأنماط الاجتماعية المتعارف عليها. ويلاحظ أن الأفراد الذين تزيد معدلاتهم عن تلك التي تحددها الجماعة يتعرضون لضغوط جماعية قد تجبرهم على الالتزام بالمستوى المتفق عليه، ومن هنا يمكن القول بأن أكثر الأفراد التزاما –من وجهة نظر الجماعة- هم أولئك الذين يلتزمون بالمستوى الذي تفرضه الجماعة وترضى به.

وقد يتوقع البعض –نتيجة هذا الالتزام بإطار يومي محدد للإنتاج- أن يأتي إنتاج كل فرد في الجماعة مساويا لباقي الأعضاء، ولكن التجارب التي أجريت أظهرت مدى خطأ مثل هذا الاعتقاد، حيث ظهرت هناك اختلافات واضحة في إنتاجية الأفراد مما دعا القائمين بالتجربة إلى الاعتقاد –بداية الأمر- بأن هذه الاختلافات إنما ترجع أساسا إلى الفروق الفردية الناشئة عن التباين في قدرات الأفراد ومهاراتهم ومستوى ذكائهم كما حددتها بعض المقاييس والاختبارات التي أعدت لهذا الشأن. إلا أن نتائج الدراسة جاءت بنتائج مثيرة حيث تبين أن أقل العمال إنتاجا كان أكثرهم ذكاءاً أو الثالث في الترتيب من حيث المهارة، كما جاء أكثر العمال إنتاجية السابع في الترتيب من حيث المهارة وأقلهم ذكاءاً.

وبالرغم من غرابة هذا الموقف من الجانب المنطقي والسلوكي، إلا أن تفسير هذا الموقف يصبح واضحا إذا ما أخذنا في الحسبان اختلاف مشاعر هؤلاء الأفراد واعتماداً على الحقيقة الخاصة بأن مستوى الإنتاج للفرد يعكس موقعه ومكانته في التنظيم غير الرسمي للجماعة.

نتائج تجارب وسترن اليكتريك:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها تجارب وسترن اليكتريك على النحو التالي:

1. إن العمل نشاط اجتماعي Group Activity.
2. إن الحياة الاجتماعية للفرد تترك آثارها على نشاطه الإنتاجي.

3. إن الحاجة إلى تحقيق الذات والأمن والإحساس بالانتماء تعد أكثر أهمية في رفع معنويات الأفـراد من الظروف الطبيعية والمادية التي يعملون فيها.

4. ليس من الضروري أن تكون شكوى الفرد راجعة إلى حقائق موضوعية، ولكنها تمثل في العادة دليلا على إحساس الفرد بعدم الاستقرار في مكانه الوظيفي.

5. تؤثر الحاجـات الاجتماعيـة الفـرد –سـواء الداخليـة أو الخارجيـة في تحديـد اتجاهاتـه ومسـتوى إنتاجيته.

6. إن التنظيمات غير الرسمية في العمل تمارس نوعا من الرقابة الاجتماعيـة عـلى عـادات واتجاهـات الأفراد.

7. إن الانتقال من المجتمع البدائي إلى المجتمـع المتطـور يـؤدى إلى حـدوث نـوع مـن الاضـطراب في العلاقات الاجتماعية للعمل بصفة عامة.

8. إن تضامن الجماعة وتماسكها لا يحدث عشوائياً، ولكنه يحتاج إلى تخطيط علمي، وبمجرد تحقيـق هذا التضامن والتعاون داخل الجماعة فإن علاقات العمل داخل المصنع قد تصل إلى درجة مـن التماسك والتي من خلالها تتمكن الجماعـة مـن مقاومـة القلـق والاضـطراب الـذي قـد يسـببه المجتمع المتطور.

وباختصار، فإن أبحاث وسترن اليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السـليم إلى علاقـات العمل، ويجرع ذلك إلى الأسباب التالية:

1. إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار الواضحة التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في دوائر الأعمال.

2. إن هذه التجارب قدمت المنهج الإنساني السلوكي في التفكير، وهو المنهج الـذي يمكـن مـن خلالـه اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

3. إن هذه التجارب قد ساعدت بحق في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين العمال من ناحية وبين العـمال والإدارة مـن ناحيـة أخـرى. حيـث أوضـحت تجارب هوثورن بأن مفهوم التعاون يعد أمراً سلوكيا حسيا أكثر منه أمراً منطقيا طبيعيا، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن البعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقـة. وحيـث إن الإنسان –بصفة عامة- حيوان اجتماعي فعلينا أن نعامله على هذا الأساس.

المفاهيم الأساسية لاتجاه العلاقات الإنسانية:

كنتيجة مباشرة لتجارب هورثون –السابق الإشارة إليها- والنتائج العديـدة التـي توصـلت إليهـا تبين أن البعض من المبادئ الأساسية الكلاسيكية للإدارة غير سـليم. فـبعكس تـايلور ومبدئـه الخـاص "بالإنسان الاقتصادي" الذي يخضع للإدارة المتسلطة؛ تبنت مدرسة العلاقات الإنسانية الـرأي الخـاص بأن الإنسان يرغب في:

أولا: أسلوب لتحقيق علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ثانيا: وظيفة اقتصادية وتحقيق منفعة معينة للجماعة.

ومن هنا نجد أن وظيفة الإنسان الاقتصادية لا تغلب على صفاته الأخرى البشرية فميول الفرد تجاه هذه الوظيفة الاقتصادية تبنى على مدى تقييم الأفراد الآخرين الذين يرتبط بهم لهذه الوظيفة والذين يحددون إلى درجة كبيرة مركزة ومكانته الاجتماعية بينهم.

ويذكر "مايو" أن الإنسان ما هو إلا حيوان اجتماعي يستطيع تحقيق حريته الكاملة عن طريق واحد فقط يتمثل في انتمائه وانضمامه لجماعة ما. فقد هاجم التون مايو –مثلـه في ذلـك مثـل غـيره الكثيرين الذين ينتمون إلى اتجاه العلاقات الإنسانية – بعضا من مظاهر المجتمـع الصـناعي والبيئـة الاجتماعية الصناعية التي يخلقها مثل هذا المجتمع. فالتصنيع يهدم التقاليـد الحضـارية التـي تـدعم التماسك الاجتماعي والتي تؤدى بالتالي إلى دفع التقـدم الاقتصـادي تجـاه خلـق حالـة مـن الفـوضى الاجتماعية والأفراد التعساء. ويقترح مايو وزملاؤه تنظيما رشيداً للإدارة

آخذين في الاعتبار الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية من وظائف الأفراد. ويذهب مايو إلى أبعد من ذلك فيذكر أنه لو تطورت مهاراتنا الاجتماعية (بمعنى قدرتنا على تحقيق التعاون بين الأفراد) وسايرت مهاراتنا وتطورنا الفني التكنولوجي ما قامت حرب ثانية (الحرب العالمية الثانية).

ومن هنا تتضح فكرة "مايو" من أن العمل في حد ذاته، والعملية الإنتاجية ذاتها ومتطلباتها المادية تقل في الأهمية النسبية عن ميول العامل الاجتماعية، والسيكولوجية وبالتالي فإن جميع المشاكل الصناعية يجب أن ينظر إليها في ضوء العلاقات الإنسانية آخذين في الاعتبار العوامل الاجتماعية والسيكولوجية. وباختصار نستطيع القول بأن مفهوم العلاقات الإنسانية يبنى على أسس ثلاثة:

1. الإنسان حيوان اجتماعي.
2. إن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الهرمي وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية.
3. حل مشاكل الإنسان يجب أن يتركز على الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية.

ومن أهم الأمور التي ظهرت مبادئ العلاقات الإنسانية ضرورة دراستها وتفهمها، العوامل الطبيعية غير الرسمية من نشاط المنظمة.

فلقد أظهرت العلاقات الإنسانية أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة طالما أهملت. فقد طالبت العلاقات الإنسانية بهجر القيود التنظيمية والترتيبات الهيراربكية (الهرمية) التي تتمسك بها وجهات النظر التقليدية بالإضافة إلى القيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية Informal للمنظمة. ومن هنا بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين والتي من بينها رفع المستوى التعليمي للعاملين وطرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة المشاركة بصورها المختلفة وغيرها. وبدأت النظرة تختلف تجاه مهمة النقابات العمالية، فأصبح ينظر إليها على أنها عامل أساسي يساعد على رفع كفاءة الأداء التنظيمي أكثر منها هيئة تنشأ كنتيجة للصراعات الموجودة في المنظمة.

ويركز خبراء العلاقات الإنسانية على أهمية دراسة العلاقات الجماعية ويؤكـدون أن مـن أهـم الأمور الواجب أخذه في الاعتبار في التوصل إلى الإدارة العلميـة للمـنظمات تتمثـل في القـيم الخاصـة بالجماعة Group Values. ومثل هذا التركيـز يعنـى أنـه لا يكفـي أن نهـتم فقـط بتشـجيع المجهـودات الفردية للعاملين في المنظمة، بل يجب أن تتعدى مجهوداتنا هذا الحد لتتضمن وضع مقاييس تعمـل على التأثير على بعض الجماعات الاجتماعية المحددة، بحيث تأخذ هذه المقاييس العوامل الاجتماعية والسيكولوجية التي تؤثر على تلك الجماعات في الاعتبار. فقد كان "مايو" يرى أنه يمكن حـل الصراع القائم بين الفرد والمنظمة إذا ما تمكنا من إشباع حاجات العـاملين الاجتماعيـة والسـيكولوجية وهـذا بدوره يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية بما يعود بالخير على جميع الأطراف المعنية.

ومن الأمور التي بنى عليها العديد من الفروض في ظل النظريـة الكلاسـيكية لـلإدارة، موضـوع التخصص وتقسيم العمل. فقد كانت النظرة التقليدية ترى أن التخصص وتقسيم العمل يعـبران عـن الركنين الأساسيين اللازمين لتحقيق الكفاءة التنظيمية. فطالمـا كـان هنـاك العديـد مـن الأفـراد الـذين يعملون معاً فإنه يمكن التوصل إلى أفضل النتائج عندما يكون هناك تقسيم للعمل بين هؤلاء الأفراد. ومن الملاحظ أن جميع المدارس الخاصة بإدارة الأعمال تؤيد مثل هذا الافتراض ومازالت تمثـل الـركن الأساسي في عمليات التنظيم الصناعي.

وحقيقة أن تايلور لم يكن الأول الذي أظهر تلك المبادئ، وإنمـا كـان تـأثيره في تقـديمها لجميـع أوجه النشاط التنظيمية. وهنا نجد نقد مؤيـدي اتجـاه العلاقـات الإنسـانية لفكـرة التسـليم المطلـق بأهمية هذه المبادئ وتطبيقها على جميع أوجه النشاط التنظيمية. فقد دلت التجارب التي قـام بهـا التون مايو وزملاؤه أن هناك جماعات اجتماعيـة في المنشـآت تتخـذ لنفسـها مجموعـة مـن المعـايير والأهداف (Norms and Goals) الخاصة بهم والتي لا تتماثل في العـادة مـع تلـك التـي تحـددها الإدارة. هذه الجماعات الاجتماعية –والتي تكون كنتيجة لتقسيم العمل- تعبر عن وحدات مستقلة للدرجـة التي تسمح لها باتخاذ أهداف خاصة بها في مقابل تلك

التي تحددها الإدارة أو المنشأة ككل، مثل هذه النتيجة التي توصلوا إليها (مايو وزملاؤه) أدت إلى تشككهم في قبول الرأي المتعارف عليه بأن تقسيم العمل والتخصص يؤديان بالضرورة إلى ارتفاع إنتاجية العاملين بطريقة تلقائية. فقبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كان ظهور مثل تلك الجماعات المستقلة ذات الأهداف الخاصة بهم ينظر إليهم على أنه نوع من العائق التنظيمي لكفاءة أداء التنظيم الرسمي، إلا أنه بعد ظهور آراء العلاقات الإنسانية الخاصة بالعوامل الطبيعية أو غير الرسمية Informal factors فإنها قدمت لنا الفكرة الخاصة بأن مثل هذا العائق التنظيمي (والمتمثل في ظهور الجماعات غير الرسمية) إنما هو رد فعل طبيعي ناتج عن قيام العاملين بأداء بعض الأعمال البسيطة المتكررة بطريقة مملة وتحت الرقابة المستمرة المباشرة من جانب الإدارة (كنتيجة لتطبيق مبدأي التخصص وتقسيم العمل)، حيث إن هذه الطريقة لأداء الأعمال لا تناسب مع الحاجات الطبيعية للشخصية الناضجة المتكاملة للعامل.

وكنتيجة لذلك بدأت العلاقات الإنسانية في محاولة للتغلب على هذه النتائج التي تخلقها مبادئ التخصص وتقسيم العمل. فبدأت الآراء تنادي بتوسيع نطاق المهام الوظيفية وجعلها أكثر إثارة للفرد وأكثر تنوعا، أو على الأقل محاولة جعلها تبدو كذلك. كذلك بدأت المحاولات في تقريب العامل وإشراكه في تخطيط وتقييم الأعمال المسندة إليه، إلا أن كل تلك المحاولات لم تأت بالنتيجة الإيجابية المرغوب فيها. وبدا أن الأمر يبدو مستحيلا لحل مثل تلك الخلافات وأكثر من ذلك، فنتيجة للتطورات التكنولوجية العديدة بدأت الهوة تتسع بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة بكل من الجماعات غير الرسمية من جانب وتلك الخاصة بوحدات المنظمة الرسمية من جانب آخر.

ولقد أولت العلاقات الإنسانية أهمية خاصة لدراسة العوامل التي تؤدي بأفراد المنظمة إلى الانتماء إلى وحدة فرعية منها أكثر من انتمائهم للمنشأة ككل أو بتعبير آخر، العوامل التي تؤدي إلى ولائهم للوحدة أكثر من ولائهم للكل

(المنشأة). ومن بين الدوافع التي تحرك الولاء للجماعة أظهرت العلاقات الإنسانية العوامل التالية:

1. التشابه في الأعمال المؤداة.
2. التشابه في ظروف العمل.
3. التشابه في القيم التي يؤمن بها الأفراد.
4. الاتصال المستمر بين الأفراد.

ولقد قامت مجموعة من الباحثين –خاصة أولئك المنتمون لكلية إدارة الأعمال التابعة لجامعة هارفارد- بدراسة الفروق بين الوحدات الفرعية المكونة للجماعات وذلك بغرض التوصل إلى معرفة درجة مساهمتها في إيجاد فروق بين أهداف الوحدات الفرعية والأهداف العامة للجماعة. وكان من بين النتائج التي أظهرتها تلك الدراسة أن الجماعات الفرعية التي تختلف في طبيعة عملها ووظائفها عادة ما تعكس اختلافات بين أفرادها فيما يختص بصفاتهم وطبيعة العلاقات المتداخلة بينهم. فكلما زادت الفروق بين الوحدات الفرعية كلما كان من الصعب تحقيق التعاون بينها. وكمثال على ذلك نجد أنه يصعب تحقيق التعاون الكامل بين إدارات البحوث والإدارات الإنتاجية حيث نجد أن الأفراد المكونين لإدارات البحوث عادة ما تكون اهتماماتهم مصبوغة بالصبغة العلمية إلى حد كبير، وحيث ينظر إلى عامل الزمن كعامل طويل الأجل، وحيث تسود بين أعضاء تلك الجماعة علاقات من النوع المفتوح الغير مقيد بروتين جامد لطريقة وجوب إتمام الصلات والعلاقات المتداخلة. هذا في الوقت الذي تجد أعضاء الإدارات الإنتاجية يتصفون بصفات مخالفة، فاهتماماتهم تنصب أساساً على الأوجه العملية التطبيقية، حيث نجد عامل الزمن في صورته القصيرة الأجل بالإضافة إلى وجود نوع محدد من العلاقات المتداخلة بين الجماعة الفرعية.

ومن بين المساهمة الإيجابية للعلاقات الإنسانية، محاولاتها للقضاء على النزاعات التي تحدث بين الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة. فقد حاول رنسيس

ليكرت أو يوجد أساساً نظريا للطرق المستخدمة في التقريب بين سلوك الجماعات الصغيرة وأهداف المنظمة العامة.

فقد بدأ ليكرت دراسته من الافتراض الخاص بأنه طالما أن الجماعات الصغيرة لديها من القوة والتأثير الكبير على سلوك أعضائها، فإنه يمكن القضاء على الخلافات والنزاعات بين تلك الجماعات الصغيرة إذا تمكنا من جعل رؤساء تلك الجماعات يعملون معا في جماعات على مختلف المستويات تتكون من:

1. عدد من زملائهم.
2. الرئيس والمسئولين أمامه.

وبالتالي تظهر المنظمة كهيكل مكون من عدد الجماعات المتداخلة يقوم فيه الرؤساء بدور الوصلة اللازمة لتحقيق هذا التداخل الفعال.

ومن بين الآراء الأخرى الرامية إلى الإقلال من الفروق القائمة بين الجماعات الصغيرة، والناجمة أساسا عن تطبيق مبدأ التخصص، الرأي الذي ينادي بأنه في الإمكانية الجمع بين درجة كبيرة من الاختلاف في الوظائف المؤداة (والناجمة عن تطبيق مبدأ التخصص الرامي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للوحدات الفرعية المختلفة) ومع التكامل بين الأهداف الفرعية المختلفة في صورة هدف واحد عام (والذي يحقق الأداء والكفء للمنظمة ككل) ولكي يمكن تحقيق ذلك يرى هذا الرأي خلق وسائل كفيلة بتحقيق هذا التكامل والتداخل، مثال ذلك المدبرون ذاتهم وقيامهم بدور حلقات الوصل (كما أشار بذلك ليكرت سابقا)، أو إنشاء إدارات خاصة جديدة تكون مهامها الأساسية تحقيق هذا الربط والتداخل بين الوحدات الفرعية، أو عن طريق إنشاء اللجان التي تضم التخصصات المختلفة.

الفصل الثالث

الدافعية والحاجات الإنسانية

- **مقدمة**
- **طبيعة الحاجات الإنسانية**
  - **الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وحاجات الذات**
- **أبراهام ماسلو والترتيب الهرمي للحاجات الإنسانية**
  - **نقد ترتيب ماسلو للحاجات الإنسانية**
- **نظرية (X) ونظرية (Y)**
  - **نظرية (X)**
  - **نظرية (Y)**
  - **مقارنة افتراضات نظريتي (X) و (Y)**
- **الدافعية ونضوج الشخصية**
  - **الوسائل المستخدمة في إحباط الشخصية الناضجة في المنظمات**
- **التحفيز والمكافأة أو العقاب**

الدافعية والحاجات الإنسانية

مقدمة:

من استعراضنا للفصول السابقة تبينا أن الإنسان أصبح يعبر عن العنصر الأساسي الذي يتحكم في مدى نجاح تحقيق العملية الإنتاجية لأهدافها المحددة كذلك نعلم الآن أن دراسة المنظمات والكفاءة الإنتاجية تعتمد بصفة أساسية على الفهم العلمي السليم لطبيعة الإنسان ودوافعه، فسلوك الإنسان لا يتم بطريقة عشوائية بل تتحكم فيه –وتوجهه- العديد من العوامل والمتغيرات التي توجد في تكوينه الذاتي، وفي البيئة المحيطة به، ومن هنا تنبع أهمية دراسة الإنسان والبيئة التي يوجد فيها لنعمل على توجيهه الوجهة المطلوبة في إطار الظروف البيئية المتوافرة.

ومن أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني، موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية Motivation and Human Needs. فسلوك الإنسان –بكافة أنواعه- يتميز بمبادئ عامة ثلاثة تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري في كافة الميادين، هذه المبادئ الثلاثة ه:

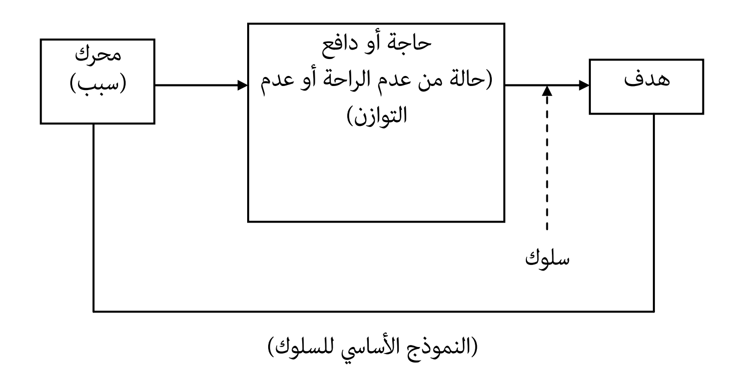
1. إنه سلوك مسبب Principle of Causation.
2. إن وراء السلوك دافعاً معيناً Principle of Motivaton.
3. إن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد Coal-directed.

فسلوك الإنسان لا ينشأ من العدم، بل يجب أن يكون هناك سبب وراء السلوك، كذلك أظهر علم الإنسان –والعلوم السلوكية بصفة عامة- أن للإنسان مجموعة من الغرائز –والدوافع- التي تسبب له حالة من عدم إشباعها، وبالتالي تدفعه إلى سلوك معين يسعى به إلى إشباع مجموعة الحاجات غير المشبعة لديه،

كذلك فإن السلوك الإنساني سلوك هادف بطبيعته، سواء كان هذا الهدف واضحا للإنسـان – إراديـا - أو غير واضح – بحيث يسعى إليه بطريقة لا إرادية.

ويستخدم اصطلاح الدافعية (أو التحفيز) Motivation للتنويه عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه كإنسـان بشري وتدفعـه إلى تحقيـق مجموعـة مـن الأهـداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك. كذلك يسـتخدم الـدافع بمفهـوم الحاجـة Need التي تدفعه إلى القيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معـين يسـاهم في إشـباع هـذه الحاجـة وينقل الفرد من حالة عدم التوازن (أو عدم الراحة) التي يشعر بها إلى حالة من التوازن (أو الراحـة) مرة أخرى.

ويمكن أن نمثل النموذج الأساسي للسلوك، ومكان تلك القوى الدافعة (أو الدوافع) فيه كالآتي:



(النموذج الأساسي للسلوك)

طبيعة الحاجات الإنسانية:

سبق أن ذكرنا أن السلوك الإنساني يوجه تجاه إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية. ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى قسمين رئيسيين:

1. الحاجات الأولية أو الأساسية Primary.
2. الحاجات الثانوية Secondary.

كذلك تقسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات أخرى أساسية، فتقسم إلى:

1. الحاجات الفسيولوجية Physiological
2. الحاجات الاجتماعية Social
3. حاجات الذات Egoistic

أولا: الحاجات الأولية والحاجات الثانوية:

(1) الحاجات الأولية:

يحتاج المكون البشري (الإنسان) إلى إشباع بعض حاجاته المادية الأساسية، والتي يؤدي عام إشباعها لفترة طويلة إلى إصابته بأضرار جسيمة بل إن عدم إشباعها قد يؤدي إلى إنهاء حياته. فنحن نحتاج إلى الأوكسوجين والماء والغذاء بدرجة أكبر من حاجتنا للملابس والمأوى وذلك حسب أهميتها لحياتنا.

هذه الحاجات الأولية يمكن أن تقسم إلى عدة مجموعات فرعية؛ فبعض هذه الحاجات تشبعها الطبيعة فينا حتى نحافظ على توازننا وعلى العناصر اللازمة للإبقاء على حياتنا (مثل الأوكسوجين والماء والغذاء). وهناك البعض الآخر من الحاجات التي يساعد إشباعها على الهروب من بعض المواقف التي تهددنا أو تؤثر على تكاملنا واستقرارنا كعناصر بشرية، مثل الألم والصقيع الشديد أو الحرارة الشديدة. ويمثل الجنس Sex إحدى الحاجات الأولية الأساسية اللازمة للحفاظ على العنصر البشري، ولو أنه ليس بنفس القوة التي تتصف بها بعض الحاجات الأخرى (مثل الأوكسوجين والماء).

(2) الحاجات الثانوية:

تعبر الحاجات الثانوية عن تلك المجموعة من الحاجات التي تظهر في فترة مبكرة من حياة الإنسان وتلعب دوراً هاما في التأثير على سلوكه. ويطلق على هذه

الحاجات عدة اصطلاحات من بينها "الحاجات المستمدة Derived" و "الحاجات الاجتماعية Social" كذلك تقسم الحاجات الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين:

أ. حاجات الانتماء Affiliative.

ب. حاجات الذات Egoistic.

ويرتبط هذان النوعان من الحاجات بالأفراد، إلا أن ارتباطهما هذا يختلف في طبيعته، فبينما نجد أن حاجات الانتماء تختص بالانضمام للجماعة والزمالة والحب نتيجة وجود الفرد مع مجموعة من الأفراد، نجد أن حاجات الذات تشير إلى ذلك النوع من الحاجات الذي يحقق للفرد مركزاً متوقفا على مجموعة من الأفراد، وبالتالي نجد أنه من ضمن أنواع الحاجات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تلك المرتبطة بالقوة والمركز الاجتماعي والتفوق والاحترام.

ويدعو البعض إلى إيجاد نوع ثالث من الحاجات ينضم للتقسيم السابق بحيث يتوسط كلا من حاجات الانتماء وحاجات الذات. ويدعو أولئك إلى هذا النوع الثالث نظرا لحاجة كل منا إلى نوع من الإثارة Stimulation، سواء تم ذلك على أساس مادي أو عاطفي. فلدى كل منا حاجة للاتصال الجسمي أو المادي Physical Contact، كذلك لدى كل منا الحاجة للشعور بالتأثير في البيئة المحيطة به، وبالتالي يمكن النظر إلى حب الاستطلاع Curiosity على أنه يمثل إحدى الحاجات التي تدخل في هذا التقسيم الثالث.

ثانيا: الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وحاجات الذات:

ننتقل الآن إلى التقسيم الثاني -الأكثر تفصيلا- للحاجات الإنسانية، فنبدأ بالحاجات الفسيولوجية للإنسان، ثم ننتقل إلى الحاجات الاجتماعية، وأخيراً نتدارس معاً مفهوم حاجات الذات.

1. الحاجات الفسيولوجية:

يعبر هذا النوع من الحاجات عن تلك الواجب إشباعها للمحافظة على حياة

الإنسان، مثل الهواء والماء والراحة والجنس والمأوى وما شابه ذلك.

فلو حللنا نموذج الرجل الاقتصادي Economic Man – والـذي قامـت عـلى أساسـه نظريـة الإدارة العلمية التقليدية – لوجدنا أن هـذا النمـوذج يفـترض أن هـذه الحاجـات هـي الحاجـات الوحيـدة للإنسان والتي يسعى إلى إشباعها، والتي يمكن استخدامها في توجيه سلوكه الوجهة المطلوبة.

ويلاحظ أنه إلى جانب إشباع تلك الحاجات الفسيولوجية، يجب تأمين الفرد بضـمان اسـتمراره في إشباع تلك الحاجات، وبالتالي نجد أن الأمان يمثل حاجة الإنسان للكثير من الأفراد. فعندما تتعرض حاجة الفرد للأمان لنوع ما من التهديد (مثلا عند حدوث الكساد وانتشار البطالة) فإن مثل هذا يمثل دافعا الفرد على العمل الجاد وعلى بذل المزيد من الجهود حتى لا يتعرض لمثل تلك الخاطر.

2. الحاجات الاجتماعية:

تختلف أهمية الحاجات الاجتماعية بين الأفرادِ، ومن أمثلتها:

أ. الزمالة.

ب. الحب والتعاطف.

حـ القبول.

فما هو معروف أن الإنسان حيوان اجتماعي بطبيعته، يرغب في العيش وسـط مجموعـة مـن الأفراد، إلا أن وجوده وسط المجموعة لا يكفي في حد ذاته بل إنه يشعر بحاجته للحـب والتعـاطف مع مجموعات عديدة أخرى، ومن هنا يسعى إلى إقامة علاقات مع غيره ويحـافظ عليهـا مـن خـلال صلاته العائلية وأصدقائه. مثل هذه العلاقات تتأثر بالسياسات التي تفرضها المنظمة التي يعمل فيها، وليس أدل على ذلك من ارتبـاط ظـاهرة تفكـك الـروابط الأسريـة بالتقـدم الصـناعي ونظـام المصـنع الحديث.

وإلى جانب حاجات التزامل والحب والتعاطف، يحتاج الإنسان إلى الشعور بالقبول وانتمائه إلى جماعة ما، أو عدد من الجماعات. فإحدى سمات المجتمعات

الحديثة تتمثل في ظهور العديد من الجماعات، بحيث أن الفرد الواحد يكون في العادة عضوا في أكثر من جماعة واحدة. وبالإضافة إلى الجماعات، الرسمية –والتي تمثل المنظمة إحداها- يوجد هناك العديد الآخر من الجماعات غير الرسمية، والتي قد تعمل على تقوية –أو تفويض- كفاءة التعاون المنظمة داخل أي تجمع رسمي. وتظهر حاجة الفرد للقبول في العديد من الصور مثل المودة والتقاليد والقيم، ومن هنا يمكننا القول بأن هذه الحاجة تعبر عن أحد الأركان الرئيسية التي يبنى عليها أي مجتمع منظم.

3. حاجات إشباع الذات:

تنبع حاجات إشباع الذات من رغبة الأفراد في تصور أنسفهم في أوضاع معينة، ومن بين هذه الحاجات الآتي:

أ. اعتراف الغير بالفرد وبقدراته.

ب. التحكم.

حـ. الاستقلال.

د. الإنجاز والتحصيل.

فبالرغم من أن الإنسان يحتاج إلى درجة معقولة من قبول الجماعة له، إلا أنه عادة ما لا يرغب في الاندماج الكامل في الجماعة للدرجة التي تفقده ذاتيته فكلما زادت درجة نضوج الفرد، كلما زادت حاجته للتحكم في البيئة المحيطة به، وقد تكون حاجته للتحكم هذه امتداداً طبيعيا لحاجته لاعتراف الغير به بهدف تحقيق الاستقلال الذي يسعى إليه.

ويرى عدد كبير من علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق الذات تمثل أعلى الحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها. فهي لا تتضمن مجرد قدرة الفرد على الإنجاز، بل حاجة الفرد لإنجاز شيء حقيقي له قيمته في الحياة. وهنا تمثل الوظيفة –أو العمل الذي يشغله الفرد- المصدر الأساسي لإشباع مثل هذه الحاجة، فإذا لم تمد الوظيفة أو العمل –الذي يشغله الفرد- بالمناخ الملائم لإشباع تلك الحاجة فإنه عادة ما يسعى إلى إشباعها خارج مجال العمل.

فالحاجات التي يشعر بها الإنسان –سواء بطريقة إرادية أو بطريقة لا إرادية- تخلق فيه ضغوطاً معينة تساعد على إظهار أنماط من السلوك تتلاءم مع حاجته للتخلص من هذه الضغوط، وبالتالي إذا استطاع الفرد أن يشبع حاجاته بالطريقة الملائمة –لنفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه- فإننا نطلق عليه اصطلاع الإنسان المتوازن أو المنضبط Adjuated Person. ومن جانب آخر، إذا لم يستطيع الإنسان إشباع حاجة معينة، أو إذا استطاع إشباعها ولكن بعد بذل جهود خارقة، أو بأسلوب لا يقبله المجتمع الذي يعيش فيه، فإننا نطلق عليه اصطلاح الإنسان غير المتوازن أو غير المنضبط Maladjusted Person.

وبالتالي يمكننا القول بأن **السلوك يعبر عن العملية التي يلاءم بها الإنسان نفسه تجاه مجموعة معينة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بحاجته إلى إشباعها، وبحيث يتمثل هدف عملية الملاءمة هذه في تحقيق الإشباع.**

ومن هنا يمكن القول بأن عدم التوازن أو عدم الانضباط Maladjustment ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية، أو عندما يتم إشباعها ولكن بعد بذل جهود خارقة، أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع. ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن الآتي:

أ. التغيير المستمر للعمل.

ب. ترك العمل.

جـ أحلام اليقظة.

د. الغيرة.

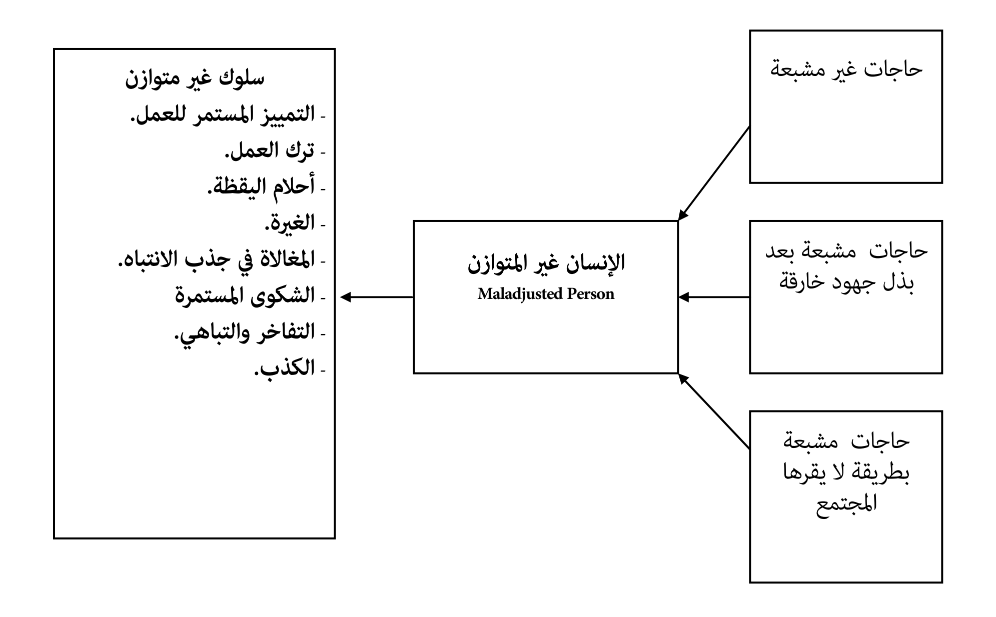
هـ المغالاة في جذب الانتباه.

و. الشكوى المستمرة.

ز. التفاخر والتباهي.

ح. الكذب.

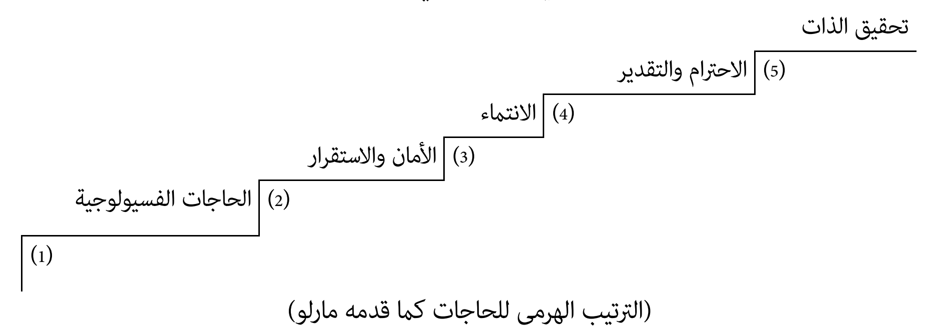
علماً أن هناك بعض الحاجات التي لا يمكن للفرد إشباعها بأي طريق من الطرق –نتيجة وقوف مجموعة من القوى الداخلية أو الخارجية في طريقه- وبالتالي فإنه يصاب بالقلق نتيجة عدم إشباعها، وتكون النتيجة إصابته بما يعرف باصطلاح الإحباط Frustration.



(الإنسان غير المتوازن)

أبراهام ماسلو والترتيب الهرمي للحاجات الإنسانية:

قام أبراهام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل مدرج هرمي تشغل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات، وذلك كما يظهر في الشكل التالي:



(الترتيب الهرمي للحاجات كما قدمه مارلو)

فالحاجات الفسيولوجية تعبر عن الحاجات الأساسية للعنصر البشري، وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى، أو كما يذكر ماسلو: أن الإنسان يستطيع الحياة بالخبز وحده –وذلك في حالة عدم وجوده! فإذا ما شعر الإنسان بالجوع الشديد فإن الطعام هو الحاجة الوحيدة التي تشغل ذهنه واهتمامه، ويقنع نفسه في هذه اللحظة بأن كل شيء يمكن أن يسير على ما يرام إذا ما توفر له الطعام فقط. إلا أنه بمجرد إشباع درجة كافية من هذه الحاجة، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر، وينمي الإنسان سريعا جوعه السابق، ويبدأ في التركيز على إشباع تلك الحاجة الجديدة – والتي لم يكن يشعر بها عندما كان يتضور جوعاً.

وفي الترتيب الهرمي الذي يقدمه ماسلو، تشغل حاجة الإنسان للأمان والاستقرار المرتبة الثانية. ويحقق الإنسان إشباع حاجته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن يحكمه النظام، أو من خلال عمل مستقر يشعر بالاستقرار فيه، أو عن طريق القيم الروحية والدينية التي يؤمن بها.

فإذا ما تم تأمين الفرد على حياته (بإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمان) فإنه يبدأ في توجيه اهتمامه تجاه الحاجات الأخرى غير الملموسة، وتأتي في مقدمتها حاجة الإنسان للانتماء والحب والتعاطف. وتستمد هذه الحاجات ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان، ومن هنا نلاحظ ارتكان العلوم الإدارية في الدول المتقدمة والتي حققت لمواطنيها مستوى مرتفعا من المعيشة يضمن لهم درجة كافية من إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجتهم للأمان والاستقرار – على مفاهيم العلاقات الإنسانية والسلوك البشري، مثل التركيز على تحقيق مفاهيم الانتماء والتضامن والتعاون بين الأفراد. فطالما أشبعت حاجات الإنسان الأساسية اللازمة لحماية حياته بدرجة كافية، تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور (الانتماء-الاحترام والتقدير-تحقيق الذات). فالحاجة للحب تتضمن الحاجة للتعاطف والرغبة في التقارب مع الآخرين وتحقيق المشاركة الوجدانية.

وتتضمن الرغبة في الاحترام والتقدير تحقيق مفهوم القبول الاجتماعي Social Acceptance، بمعنى قبول الجماعة للفرد وتأكيد احترام الذات. ومن

المعروف أن تحقيق الحاجة للاحترام مهمة للغاية في خلق الشعور بالثقة في النفس والقيمة الذاتية للفرد وقدراته. ويلاحظ أن حاجة الفرد للحب تسبق حاجته للاحترام والتقدير.

أما بالنسبة لحاجة الإنسان الخاصة بتحقيق الذات –والتي تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو- فإنها تختص بالإشباع الذاتي للفرد والشعور بالإنجاز، أو كما يقول ماسلو إنها تعبر عن رغبة الفرد المتزايدة للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه. فهي تعبر عن رغبة الفرد في تحقيق أقصى طاقاته واستخدامها في خدمة المجتمع الذي يمثل أحد أركانه. فمهما كانت مهنة الفرد، فإن حاجته لتحقيق الذات تدفعه إلى الإبداع في مهنته والوصول إلى أعلى مراحل الأداء التي تمكنه طاقاته منه. ولكن يلاحظ أن سعي الفرد وراء إشباع تلك الحاجة لا يبدأ إلا بعد أن يؤمن حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية. وقد لاحظ ماسلو أن درجة إشباع الذات التي يحققها كبار السن أعلى بكثير من تلك الدرجة التي يحققها صغار السن.

وقبل أن نعلق على ترتيب ماسلو السابق، قد يكون من المفيد هنا أن نتعرض أيضا لبعض أنماط الترتيبات الأخرى للحاجات الإنسانية. فنجد لويس بارنس Louis Barnes يتفق مع أولوية الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، ولكنه يقترح إدماج الحاجات التالية في مجموعة واحدة، كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية الأساسية.
2. الأمان.
3. الحاجة إلى تحقيق نوع من التوازن في إشباع:

أ. درجة كبيرة من التوجيه الذاتي والاحترام الذاتي.

ب. مجال كبير من العاطفة والعلاقات المتداخلة مع الآخرين.

جـ. درجة معينة من التأثير المتبادل مع الرؤساء والزملاء.

فإذا لم يتمكن الفرد من إشباع أي من حاجاته التي تقع في المجموعة الثالثة، فإن بـارنس يـرى أن ذلك يؤدي إلى بعث الحيوية مرة أخرى في إشباع حاجته للأمان. فـإذا مـا وجـد الفـرد أنـه يواجـه عوائق ما في سبيل إشباع حاجة معينة، فإنه يوجه محاولاته تجاه الحاجات الأخرى المتاحة. فمـثلا إذا ما وقفت الإدارة أمام رغبة الفرد في إشباع حاجته للاستقلال فإنه قد يوجه طاقاته تجاه خلـق درجـة أكبر من العلاقات الاجتماعية في مجال العمل. ويلاحظ أن هذا التصرف السـابق لا يعنـى دلـيلا عـلى شدة حاجة الفرد الاجتماعية، وإنما هو أسلوب يسعى به إلى تقوية إحساسه بالأمان والاستقرار.

فالملاحظ أن بارنس يركز بقوة على حاجة الإنسان للأمان، ويرى أن رد الفعـل التقليـدي لعـدم القدرة على إشباع أي من حاجاته الأخرى يتمثل في شعوره مرة أخرى بعدم الأمان وبحاجته الشديدة إلى تحقيق درجة كافية منه.

نقد ترتيب ماسلو للحاجات الإنسانية:

يذكر ماسلو أن ترتيبه السابق ينطبق على جميع أنواع السلوك البشري، فـالفرد لا ينتقـل مـن مستوى منخفض إلى المستوى الأعلى الذي يليه إلا بعد أن يـتم إشـباع حاجتـه الأولى بدرجـة كافيـة. كذلك يـذكر أن الفـرد يتـدرج بطريقـة متسلسـلة في إشـباعه لحاجاتـه، فينتقـل مـن المسـتوى الأول (الحاجات الفسيولوجية) إلى المستوى الثاني (الأمـانِ) فالثالـث فـالرابع حتـى يصـل إلى أعـلى مراحـل الحاجات متمثلة في حاجته لتحقيق ذاته، بمعنى أن الفرد لا ينتقـل إلى مسـتوى مـن الحاجـات قبـل إشباع القدر الكافي من الحاجة التي تدنوها في المستوى. كـذلك يـذكر ماسـلو أن السـلوك ينـتج مـن حاجة غير مشبعة، فإذا ما تم إشباع الحاجة فإنها لا تمثـل دافعـاً عـلى العمـل، وإنمـا يلجـأ الفـرد إلى الحاجة التي تعلوها مباشرة.

وقد وجه العديد من الانتقادات إلى هرم ماسلو السابق ومن بينها:

1. ليس من الضروري انتقال الفرد بين حاجة منخفضة إلى حاجة **أعلى منها مباشرة، بـنفس الترتيـب الذي وضعه ماسلو**. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته

لتحقيق الذات –مثلا- قبل إشباعه لحاجته للانتماء، كما هو الحال عند العلماء والفلاسفة الذين يجدون متعة كبيرة في إتقانهم لأعمالهم وقضاء وقت أكبر في معاملهم وأماكن بحثهم.

2. **يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.** فلاشك أن هناك اختلافا بين رئيس مجلس إدارة شركة ما وبين عامل بسيط في نفس الشركة، فنجد الأول يعطى قيمة أكبر لحاجته الخاصة باحترام النفس وتقدير الآخرين، بينما يعطى الثاني قيمة أكبر لحاجته للأمان مثلا (استمراره في الوظيفة).

3. **يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.** فبينما توجد حاجة لدى كل من المدير العام والعامل البسيط في الحصول على مسكن، إلا أن العامل قد تكفيه حجرة أو شقة صغيرة لإشباع تلك الحاجة، بينما يحتاج المدير إلى شقة أكبر أو إلى منزل مستقل.

4. **البيئة تلعب دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.** فالشاب الذي تتوفر لديه الحاجة إلى إثبات ذاته، يمكنه تحقيق هذه الحاجة إلى درجة كبيرة إذا ما كان المجتمع الذي يعيش فيه يسمح بفرص متنوعة ومناخ مناسب لإشباع تلك الحاجة، والعكس صحيح، فبالرغم من أنه قد تتوفر لدى الفرد الحاجة إلى إشباع ذاته إلا أن قيود المجتمع قد تقف حائلا أما إشباعه لتلك الحاجة.

6. **تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات.** فالريفي المهاجر للمدينة يرى أن حاجاته تتمثل في أجر معقول ووظيفة مستقرة إلى حد ما وحجرة بسيطة تأويه. ولكن بانضمامه إلى جماعة زملائه في العمل وبنشأة العلاقات المتداخلة بينهم، فإن حاجاته الخاصة بالأمس تتغير اليوم، فلا يكفيه أجره ويشعر أنه بحاجة إلى درجة أعلى من الاستقلال والأمان، ويشعر بأن الحجرة التي يعيش فهيا أصبحت لا تلائمه.

وبالرغم من أوجه النقد السابقة، إلا أن ذلك لا يعني نسفاً لنظرية ماسلو، وإنما يعني تعديلا لها. فلاشك أن ماسلو قدم لنا تصنيفاً مفيداً للحاجات الإنسانية التي يسعى الأفراد إلى إشباعها، إلا أن هذا التصنيف لا يكتمل الفائدة إلا بعد أخذ مجموعة العوامل السابقة في الحسبان.

نظرية (x) ونظرية (Y):

يظهر لنا يوما بعد يوم العديد من التصرفات الإدارية التي لا تساعد في عملية تحفيز العاملين، بل توجه أساساً تجاه تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين وتطوير طرق الرقابة، والتي بالتالي يكون لها في العادة تأثير عكسي على العملية التحفيزية في المنظمات. كذلك نجد أن العديد من السياسات الإدارية توضع بهدف تشجيع العاملين على إتباع ما تراه الإدارة مناسباً، مهملة في ذلك الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة. ومن هنا يمكننا القول بأن الكثير من التصرفات الإدارية الحديثة يكون لها تأثير عكسي على عملية تحفيز الأفراد بحيث تدفعهم إلى أنواع معينة من السلوك تهدد التنظيم وتعيق تحقيقه لأهدافه.

ومع هذا فمازال للكثير من الطرق التقليدية التي تتبعها الإدارة تأثير ملموس على مدى رغبة الأفراد في معالجة أعمالهم بطريقة سليمة. فالأجر المناسب، وبرامج الحوافز المالية، وطرق الإشراف السليمة، ونظم الاتصال الفعالة، كلها تعبر عن أمثلة للطرق التقليدية في تحفيز العاملين، والتي مازال لها بعض التأثير الإيجابي إلى الآن. ولكن، بالرغم من أن هذه الحوافز التقليدية لازمة، إلا أنها غير كافية في حد ذاتها لتنتج لنا التحفيز الإيجابي المرغوب فيه. فهي تزيل عوامل القلق وتجعل الوظائف أكثر قبولا لدى الأفراد، أو بلفظ آخر، فإنها تقف حائلا أمام الفرد تحميه –إلى درجة ما- من أخطار السلوك الخاطئ، ولكنها في حد ذاتها غير قادرة على إظهار الجهود الخلاقة التي يستطيع أغلب الأفراد إظهارها. فاستخدامنا للحوافز التقليدية بطريقة سليمة لا يعبر عن أكثر من مسكن للعاملين – وليس محفزاً لهم على الوصول إلى أعلى درجات

الإنتاجية، فهي تتمكن من تحقيق طاعة العاملين إلا أنها لا تحيي أو تشجع فيهم قدراتهم الابتكارية.

والمشكلة الحقيقية تتمثل في أننا نسعى دائما –وعن عمد- إلى تحقيق مثل هذه الأهداف (هدوء العاملين وطاعتهم العمياء)، ونسعد كثيراً عندما تحققها. فيبدو أن الهدف الأمثل للكثير من المنظمات أصبح يتمثل في الوصول إلى حالة يكون فيها العاملون هادئيين ومطيعين، وللأسف نجد أن ذلك أصبح يمثل الهدف الأمثل للكثير من النظم التحفيزية التي تستخدمها المنظمات المختلفة. ويبدو الأمر وكأن الهدف الأساسي من عملية التحفيز أصبح يتمثل في منبع العاملين من تحليل –أو حتى محاولة تفهم- نوايا ومقاصد رؤسائهم.

فعندما تهدف الإدارة إلى الحد من قدرات العاملين في التدخل فيما تهدف إليه –سواء عن طريق الضغوط القديمة البالية، أو عن طريق الوسائل المستخدمة في تسكينهم وإرضائهم- فإنها تبدو وكأنها تطلب منهم أقل مساهمة ممكنة. ويتمثل الافتراض الأساسي هنا في أن الإدارة هي المحرك الرئيسي لأداء العمل، وأن العاملين ما هم إلا أدوات تستخدم في معالجة التفاصيل والأعمال غير الهامة. إن مثل تلك الإدارة تشبه الفرد الذي يمسك بأطراف أصابعه مجموعة من الخيوط المثبت بها مجموعة من الدمى (أو العرائس)، يحركها كما يشاء ويتحكم في حركاتها وسكناتها.

فيذكر دوجلاس ماكيجريجور Douglas McGregor في كتابه "الجانب الإنساني من المنشأة، أن إتباع مثل هذا النمط الإداري ينبني أساساً على مجموعة من الأفكار الخاطئة التي تبحث في أسباب إتباع الأفراد لأنماط السلوك المختلفة، فالأفراد يمكن تحفيزهم باستخدام حاجاتهم الشخصية، أكثر مما يمكن تحفيزهم لو لجأنا إلى الضغوط التي تفرضها الإدارة عليهم. ولذلك فإن موقف المدير يشبه إلى حد كبير موقف البحار الذي يقود قارباً صغيرا وسط مجموعة من التيارات المائية، وتتمثل مهارته هنا في قدرته على التكيف مع هذه التيارات المائية، بدلا من محاولته الهروب منها أو القضاء عليها.

ويعتقد ماكجريجور أن الكثير من السياسات الإدارية تعمد إلى الهروب من تفهم الطبيعة البشرية، أو تحاول الإقلال من شأنها. ومن الأمثل على ذلك، الكثير من الحالات التي نواجهها ونجد فيها أن العديد من السياسات التي بنيت على أكثر الأسس موضوعية -من وجهة نظر الإدارة- يصادفها الكثير من العقبات في التطبيق، إما لعدم فهم العاملين لها، أو لعدم تطبيقهم السليم لها. وتكون النتيجة أن الإدارة تصنع اللوم كله على العاملين وتحملهم مسؤولية فشل تطبيق السياسات. وتدور مرة أخرى في دائرة مفرغة من الضغوط والمقاومات، الضغوط من جانب الإدارة والمقاومات من جانب العاملين. وتتناسى الإدارة أن الخطأ الأساسي يتمثل في إصدار تلك السياسة على أسس غير مدروسة، فليس من الضروري أن تنجح السياسة طالما كانت عادلة ومنطقية، لأنه لا يوجد لدينا ضمان بأن الأفراد الآخرين يرون فيها مثل هذه الصفات التي تفترض وجودها فيها.

إذا نجد أن الخطأ الذي تقع فيه الإدارة يتمثل في افتراضها أن الأفراد المكلفين بتطبيق سياساتها يشاركونها نفس مفاهيمها ومنطقها، بينما لا يحدث ذلك في الواقع العملي. فمفاهيم الإدارة ومنطقها عادة ما يبنى على أساس معاملة الإنسان كحيوان بشري، بحيث تجرى محاولات الإدارة كلها في كيفية التحكم فيه وإدارته. ويؤكد ماكجريجور أن مثل هذا الفهم من جانب الإدارة يكون له في العادة تأثير بالغ الأهمية على العلاقة بين الإدارة والعاملين، بل وحتى على مستقبل الإدارة ذاتها ووضعها في المجتمع الذي تعيش فيه.

فهناك نظرية تقليدية تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها حتى تحكم الرقابة عليهم، ويطلق ماكجريجور على النظرية اصطلاح "نظرية X" ويستخدم هذا الاصطلاح حتى يتفادى الحكم المبدئي عن مدى فائدتها أو ضررها، وكذلك ليتمكن من مقارنتها بنظرية أخرى يطلق عليها اصطلاح "نظرية Y".

وفي مناقشتنا التالية سنحلل كلا من النظريتين، علماً بأن نظرية (X) هي التي تبنى على مفهوم إدارة العاملين كمجموعة من الدمى -والتي تعرضنا لها

مؤخرا- بينما تختص نظرية (Y) بتحليل العلاقة المتبادلة بين المديرين والعاملين وتعكس -بصفة عامة- المفاهيم الحديثة للسلوك الإنساني.

نظرية (X):

هنا أربعة أركان رئيسية لنظرية (X) وهي:

1. أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
2. يجب استخدام نوع ما من الفهر والقوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
3. إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.
4. إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي الذي يشبع حاجات الفرد الاقتصادية.

وبالتالي، فإن هذه النظرية تنادي بأن العالم ملئ بالأفراد الذين تنقصهم الفعالية، وأن إدارتهم إنما هي أمر يحتاج إلى التيقظ، محاولين دائما استخدام دوافعهم للحصول على الأمان والاستقرار، ومسلطين دائما عليهم سوط البطالة – كلما احتاج الأمر إلى ذلك. ويؤكد ماكجريجور، أن هذه المجموعة من الافتراضات -بقدر ما هي بالية وقديمة- مازال لها تأثير على الصناعة الأمريكية. فالكثير من المنظمات مازالت تؤكد أهمية مركزية السلطة وإحكام الرقابة على العاملين، الأمر الذي ساعد على ظهور مجموعة من المديرين المتمرسين على هذه الأعمال حتى أصبحت جزءا من تكوينهم الشخصي.

وحقيقة أننا مازلنا نرى العديد من الأفراد السلبيين، والمجموعات التي تحد من كميات إنتاجها بطرق غير رسمية، وأمثلة أخرى كثيرة مماثلة يشير إليها مؤيدو نظرية (X) لتأكيد افتراضاتهم. ولكن – من جانب آخر- هناك العديد من البحوث التي تؤكد أن ظهور تلك المجموعات المحددة للإنتاج، أو هذه التصرفات السلبية من جانب الأفراد، إنما هو نتيجة لتطبيق مبادئ نظرية (X) أكثر منه تعبيراً عن أوضاع ووقائع تؤيد تطبيق افتراضات النظرية المذكورة.

ويبدو أن هناك منافذ حقيقية بدأت تجد طريقها من بين الأسوار التي أقامتها نظرية (x) حول نفسها لتساعد على تحطيم تلك النظرية وتقويض أركانها البالية. فقد بدأ الكثير من الدراسات البحث في كيفية تحفيز الباحث العلمي – أو العامل العقلي Brainworker كما يطلق عليه أحيانا. وقد ساعد على انتشار تلك الأبحاث كثرة استخدام المنظمات لهذا النوع من مهارات القوى العاملة، وكذلك اختلاف نظرة الإدارة لتلك المهارات، وكأنها آتية من كوكب آخر أو عالم آخر غير عالمنا هذا. وأصبح معروفاً أنه للحصول على أعلى درجات الكفاءة من هؤلاء العمال العقليين (أو العلميين) فإنه يجب منحهم درجة كبيرة من حرية العمل والتصرف، ودرجة كبيرة من الرقابة الذاتية Self-Control. ذلك أن العقبات التي تفرضها التنظيمات الحالية تحد من كفاءتهم وتقيد من حريتهم، وبالتالي فإن طبيعة المهارات التي يتميزون بها تمكن من الاطمئنان إليهم في تحملهم لمسئولياتهم دون تدخل كبير من جانب الإدارة، وبالتالي يمكن إعفاؤهم من الالتزام بتلك القيود التنظيمية التقليدية. إذا يمكننا القول بأن نظرية (x) لا تنطبق على أقل تقدير – على هذا النوع من العاملين.

والملاحظ أن الكفاءات العلمية والفنية مازالت تعامل على أنها نوع خاص يختلف بالكامل عن العناصر الأخرى الموجودة بالمنظمة. فقد كتب الكثير عنهم وعن صفاتهم الفريدة، بل تقوم بعض المنظمات بخلق وسائل خاصة لتحقيق الاتصال بهم، وبوجه عام، ينظر إليهم وكأنهم من جنس فريد في نوعه. وللأسف، لم نتمكن إلى الآن من النظر إلى الفروق بين تلك الكفاءات وبين العناصر الأخرى من القوى العاملة على أنها فروق نسبية أو فروق في الدرجة، بل أن هذه الفروق قد تكمن في عدم عنايتنا بدراسة العناصر الأخرى بنفس الدرجة التي أولينا بها دراسة هذه الكفاءات العلمية والفنية. وحتى لو سلمنا –جدلا- أن العالم عادة ما يكون أكثر ذكاء وكفاءة من الفرد المتوسط، إلا أن الأمر الذي لاشك فيه أننا لن نتمكن من استغلال قدرات وطاقات الشخص المتوسط طالما استمر تمسكنا بافتراضات نظرية (x)

.ولا يجب أن نفهم هنا أن ما نطلبه هو نوع من التحول الكامل الفجائي للطرف الآخر، فترك كل فرد يعمل حسب هواه واختياره ورغبته الشخصية لن يؤدي بالضرورة -في جميع الأحوال- إلى رفع الروح المعنوية للجماعة، كذلك فإن الروح المعنوية العالية للجماعة لا تعنى بالضرورة زيادة في الإنتاج. وإنما ما نعنيه هنا هو أن الإنسان الناجح -الذي يرغب في التطور بقدرات جماعته- يجب أن يدقق النظر تجاه ما يطلق عليه ماكجريجور بنظرية (Y). فبالرغم من أن نظرية (Y) لا تعبر عن تغيير ثوري جذري، إلا أنها تمدنا بأسس أكثر موضوعية وواقعية لنجاح العملية التحفيزية ولتفهم السلوك الإنساني في إطار الجماعات الإنسانية.

نظرية (Y):

تبنى نظرية (Y) على أربعة أركان رئيسية وهي:

1. مبدئياً، تفترض نظرية (Y) أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة به وتبنى على أساسها.
2. بينما يمكن إنجاز الأعمال بالارتكان إلى الطرق التسلطية Authoritarian Methods، إلا أن هذه الطرق لا تعبر عن الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضماناً أكيداً القيام بالمهام المطلوبة، هذا بالإضافة إلى الآثار السيئة التي يمكن أن تنجم عن استخدام مثل تلك الأساليب المتسلطة في إنجاز الأعمال.
3. في ظل الظروف الطبيعية، نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها.
4. للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

ويبدو لنا من استعراض الأركان الأربعة السابقة، أن نظرية (Y) تنادي أساساً بعدم فائدة أو جدوى نظرية (X) السابقة، وأنه يمكننا أداء أعمالنا بدون اللجوء إليها، بل ويفضل عدم الاعتماد عليها. ويمكن القول بأن نظرية (Y) تمثل

دعوة إلى المرونة بتشجيعها القيادات الإدارية على هجر العديد من الطرق التقليدية التي اتبعتها طوال السنين الماضية، وذلك بتأكيدها على ضرورة تجريب وإتباع الطرق غير التقليدية في أداء الأعمال. وبتعبير آخر، تسعى نظرية (Y) إلى محاولة التقريب بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها، أكثر منها إخضاعا لأي من تلك الأهداف للأخرى.

فماكجريجور يرى في عقد العمل –بين الفرد والمنظمة- تعبيراً عن قبول الفرد لنوع من الرقابة الخارجية (بالمقارنة بالرقابة الذاتية التي يمارسها على نفسه) وذلك في مقابل عائد مادي ومكافآت أخرى يحصل عليها الفرد. وطالما أن مثل هذا التعاقد يتم ضد طبيعة العديد من البشر –ويخالف تكوينهم الطبيعي- فإنه يخلق المشاكل والمنازعات، ويضيع مجهودات وطاقات كل من الفرد والمنظمة. فمناداة الكثيرين بأن عناصر وطرق الرقابة الخارجية لازمة لتقريب الأفراد من الخطوط الرسمية المحددة ولمنع أوجه القصور والانحراف عن الكفاءة المطلوبة، هذه المناداة خاطئة –في رأي ماكجريجور- الذي يرى أنه إذا أمكن تحفيز الأفراد بطريقة إيجابية، فإنهم سيكونون أكثر تعاوناً وأكثر كفاءة عما لو استخدمنا معهم عناصر وطرق الرقابة التقليدية.

فالعامل لن يحافظ فقط على متطلبات العمل بدون رئيس للعمال –يقف طوال الوقت مراقباً لحركاته وسكناته- بل إنه سيستطيع كذلك من زيادة إنتاجه وكفاءته، ذلك أنه لن يضيع الكثير من وقته وجهده في إيجاد طرق معاكسة لمجابهة رقابة رئيسه المتعنتة. ويمكن مقارنة التقسيمين التاليين لوقت العامل في حالة تطبيق كل من الرقابة الذاتية والرقابة المباشرة اللصيقة برئيسه.

الزمن الكلي

%25	%25	%25	%25
تحسين طرق الأداء	ابتكار أفكار جديدة	تحسين علاقات العمل	تنفيذ العمل

(رقابة ذاتية)

الزمن الكلي

%25	%25	%25	%25
مراقبة عكسية للرئيس للوصول إلى فهم أسلوبه في الرقابة	التفكير في طرق معاكسة لمقاومة رقابة الرئيس	مقاومة رقابة الرئيس باستخدام الطرق المعاكسة	تنفيذ العمل

رقابة خارجية

ويلاحظ الفرق في توزيع وقت العمل الكلي من الشكل السابق، فبينما يوزع العامل –الخاضع لنظام من أنظمة الرقابة الذاتية- وقته بين تحسين وتطوير طرق أداء العمل، وابتكار أفكار جديدة، وتحسين علاقات العمل، وتنفيذه للمهام المحددة – نجد أن العامل الذي يخضع لنظام من أنظمة الرقابة الخارجية الصارمة يوزع وقته بشكل مخالف تماماً. فطالما أنه يخضع لرقابة الخارجية تقيد من حريته وتتعارض مع طبيعته البشرية، فإنه يبدأ في عملية رقابة عكسية لرئيسه حتى يتوصل إلى فهم أسلوبه الرقابي، ثم يبدأ في التفكير في مجموعة من الطرق التي تمكنه من مقاومة رئيسه المتعنتة، ويضيع جزءاً آخر من وقته في تنفيذ الطريقة التي يختارها، وبالتالي يوجه الوقت المتبقي لتنفيذ العمل المكلف به بأقل مجهود ممكن وبأقل جودة لا تعرضه للمساءلة.

فالقيود النظامية التي يضعها الفرد لنفسه تكلف أقل وتنجز أكثر، من تلك القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي. ولكن، يجب أن نلاحظ أن ظهور تلك القيود النظامية الذاتية للفرد تتوقف على مدى اقتناع الفرد بمزاياها وبمساهمتها في رفع شأنه، وبالتالي فإنه يظهرها ويطبقها تلقائياً. واعتماداً على هذا المفهوم يذكر ماكجريجور أن أغلب الأفراد البالغين يمكن الاعتماد عليهم، وأن تصرفاتهم ستعكس مرحلة نضجهم الحقيقية وذلك إذا ما توصلوا إلى معرفة بعض الحجج الإيجابية للقيام بمثل هذا السلوك الإيجابي.

فما يدعو إليه ماكجريجور ليس قوة عاملة غلي منظمة، بل قوة عاملة منظمة ومحكومة ذاتياً. فالتعاون المرغوب فيه هنا ليس ذلك النوع الذي يفرض على

الأفراد، بل ذلك النوع من التعاون المبني على المصلحة الذاتية المشتركة. ولكن يظهر تساؤل جديد هنا: كيف يمكن إجراء مثل هذا التغيير؟ كيف يمكن إدماج أهداف المنظمة مع أهداف القوة الذاتية؟ وهل يمكن إدماج الضدين؟

ويرد ماكجريجور على التساؤل الأخير بقوله إنه لا يمكن حقيقة إدماج الضدين، ولكنه يتساءل في نفس الوقت عن مدى صحة اختلاف أهداف المنظمة، فحاجات الفرد وحاجات المنظمة ليسا ضدين أو نقيضين، وهذا بطبيعة الحال إذا اتفقنا على عدم الاعتراف بمبادئ نظرية (X). فالأهداف واحدة، ولكن الاختلاف قد ينتج من محاولة كل طرف تحقيق مصالح على حساب الطرف الآخر، وبالتالي ينشأ الصراع نتيجة أسلوب تحقيق الأهداف وليس نتيجة للأهداف ذاتها.

ويمكننا أن نذكر هنا، أن نظرية (Y) تمثل دعوة للتجديد والابتكار فللأسف لا توجد لدينا سوابق كثيرة تدلل على تطبيقاتها. فأولا، يجب أن نفهم حقيقة وماهية هذه النظرية، فهي لا تعبر عن دعوة للانضمام أو الفوضوية Disorder، ولا هي تعبير عن نوع من الليونة أو تخلي الإدارة عن مسئولياتها. فنظرية (Y) لا تنفى الحاجة إلى السلطة، ولكنها تعرفها على أنها طريقة من بين العديد الآخر من الطرق التي تستخدم في تحقيق مفهوم الرقابة الإدارية. فهي طريقة تناسب بعض الأوقات أو المواقف، وليس كل الأوقات أو جميع المواقف. فقد نلجأ إليها عندما تكون الضغوط الخارجية على الإدارة كبيرة، أو عندما لا تتوافر لدى العامل درجة كافية من الرقابة الذاتية أو التحكم الذاتي. ولكن عندما تتوافر لدى العاملين درجة كبيرة من الالتزام الذاتي لتحقيق الأهداف، فإن السلطة تعبر عن أداة غير سليمة.

فمهمة الإدارة الأساسية –في إطار نظرية (Y)- تتمثل في تحقيقها لمفهوم العمل أو الوظيفة كمركز أساسي يمكن للفرد من خلاله زيادة كفاءته وإحكام رقابته على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز Sense of Accomplishment. فإذا ما نجحت المنظمة في تمكين الأفراد من توسيع مداركهم وآفاقهم، وتقوية درجة تحكمهم في البيئة المحيطة بهم، فإن أهداف هؤلاء الأفراد ستتماثل وتتقارب مع أهداف تلك المنظمة، ليس لأن المنظمة تفرض عليهم ما لا يتناسب معهم، بل لأنها تصنع لهم –أو تخصص من أجلهم- جزءاً من عملها يتناسب معهم ومع قدراتهم.

ولكن، قد يذكر البعض وأين يمكننا أن نجد مثل تلك المنظمة؟ ومن يجازف بإدارة مثل هذا النوع من المنظمات؟ والرد على تلك التساؤلات بسيط ومنطقي، فهذا النوع من الترتيب التنظيمي لا يمثل خيالا صعب التحقيق. فمن المتفق عليه الآن، أن الطرق الأوتوقراطية المتسلطة في القيادة لا تؤدي في غالبية الأحوال إلى تحقيق النتائج المرجوة، بل إن الإدارة المرنة –التي تجمع يبن عنصري السلطة والديمقراطية- تستطيع تحقيق نتائج أفضل بكثير من تلك التي تلجأ إلى أي من النقيضين على حدة. وهذا –بالطبع- يحتاج على مهارة وخبرة في اختيار نوعية النمط القيادي الملائم للمواقف والأزمنة المختلفة. فما نود الإشارة إليه هو أن أي نظام حر يمكنه أن يضع لنفسه التوازن اللازم بين أجزائه، والعناصر الواجب توافرها من استثناءات وقيود، علما بأن هذه المكونات ستكون –ولاشك- أكثر مرونة وواقعية من تلك التي تفرضها أنماط القيادة المتسلطة.

ويجب أن نعلم أنه لا يوجد طرق ممهدة للوصول إلى المنظمة ذات النظام الذاتي والتوازن الطبيعي، والتي يصفها لنا ماكجريجور. بأن ظهور تلك المنظمات –إن كان لها أن تظهر على الإطلاق- يعتمد على نوعية العلاقات التي تتحدد في قمة التنظيم، والتي توضح نوعية العلاقات بين الإدارة العليا والمستويات التي ترأسها مباشرة. مثل هذه العلاقات يجب أن تكون مبنية على الاشتراك الحقيقي لجميع الأطراف المعنية في وضع الأهداف، وعلى المساعد والنصح والمشورة من جانب الرؤساء، مع قيام المرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

كذلك يجب أن نبني هذه العلاقة على الاشتراك الجماعي في مراجعة وتقييم النتائج. فبدلا من استخدام السلطة مع المرؤوسين ووضعهم في موقف المهدد دائما، يجب على الإدارة أن تمدهم بالمناخ الملائم لتحقيق انتمائهم الحقيقي للمنظمة، وعن طريق إسناد المسئوليات والسلطات اللازمة لهم ومساعدتهم على تحمل مهامها. مثل هذه الثقة الإيجابية في قدرات المرؤوسين على المستويات التي تلي الإدارة العليا مباشرة، تعكس آثارها على المستويات التي تليها وعلى جميع المستويات الأخرى بالمنظمة، وتصبح مهمة الرئيس الأساسية في كونه مستشاراً أو وسيطاً، أكثر

منه مراقباً أو مراجعاً. وبالتالي توجه المنظمة جهودها تجاه التفوق في أداء مهامها، بدلا من كونها ميداناً من ميادين صراعات القوة.

ففي ظل نظرية (Y) تكون مهمة المدير هي مساعدة كل من مرؤوسيه على تحقيق أهدافهم المشتركة بطرقهم الخاصة. فلا يقوم المدير هنا بتحديد الأهداف المطلوبة، أو التصميم على طرق معينة للتنفيذ، بل يتم ذلك مشاركة فيما بينهم. ولكن، طالما أن المسؤولية النهائية عن أداء العمل تظل من نصيب المدير –حتى في ظل نظرية (Y)- فإنه يملك حق "الفيتو" الذي لا ينصح باستخدامه إلا في الحالات التي تتطلب استخدامه. وبتعبير آخر، فإن المدير يشغل أحد المقاعد الأمامية في علاقته برؤسائه، بينما يشغل أحد المقاعد الخلفية في علاقته بمرؤوسيه.

ولعله من المفيد إجراء المقارنة التالية بين افتراضات كل من نظريتي (X) و (Y) لذلك على مدى واقعية النظرية الأخيرة وقربها من الفهم الصحيح للسلوك الإنساني في المنظمات.

مقارنة افتراضات نظريتي (X) و (Y)

نظريتي (X)	نظريتي (Y)
1. الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.	- الإنسان ليس كسولا بطبعه وإنما يدعى الكسل تجاه قوى يعتبرها في غير مصلحته.
2. يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم (بمعنى السلطة الرسمية) مع المرؤوسين لإنجاز العمل.	- السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد، ولا تضمن إنجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.
3. الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أو يوجه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه.	- الإنسان يسعى للمسؤولية ولكن بشرط توافر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.
4. الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان.	- للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها، ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقاً لمجموعة كبيرة من العوامل.

الدافعية ونضوج الشخصية:

يعترف الجميع بالدرجة الكبيرة التي ساهمت بها العلاقات الإنسانية –بصفة خاصة- والعلوم السلوكية بصفة عامة في تطوير نظرية التنظيم والإدارة. فمن أهم ما قدمته العلوم السلوكية، التحليل العلمي السليم للإمكانيات السيكولوجية للأفراد، والتي طالما أهملت من جانب نظريات الإدارة التقليدية. فلو تتبعنا افتراضات النظرية التقليدية لوجدناها تتسلسل كالآتي:

1. إن الأفراد يسعون إلى إشباع نوع واحد من حاجاتهم يتمثل في الحاجات المادية، وبالتالي يظهر إهمال النظرية التقليدية لأخذها في الاعتبار المشاكل الاجتماعية للعاملين.
2. إن جميع أفراد المنظمة يؤمنون بطريقة تلقائية بأهداف المنظمة ووظائفها، وبالتالي فإنه يكفي أن نصدر للأفراد مجموعة من الأوامر والتعليمات الواجب طاعتها، لنتوقع منهم الطاعة الفورية لكل ما يؤمرون به.
3. إن الأفراد يتصرفون بطريقة رشيدة عاقلة، ويسعون إلى زيادة دخولهم المالية إلى أقصى الحدود الممكنة، ودائما يحاولون حل المشاكل التي تواجههم بأحسن الطرق الممكنة.

ولو ألقينا نظرة فاحصة على كتاب هارولد ليفيت –علم النفس الإداري Managerial Psychology- الذي يعرض فيه نقداً فاحصاً دقيقاً لنظرية فردريك تايلور التقليدية في الإدارة، لوجدنا أن نقده هذا يتركز على الاتجاه المبسط الذي تبنته المدرسة التقليدية في دراسة السلوك الإنساني والبيئة الصناعية. فأتباع تايلور يخلطون بين ما يجب على الأفراد عمله وبين ما يعملونه فعلا. فهم يبدأون بالافتراض الخاص بأن الأفراد يجب أن يتصرفوا طبقاً لنمط معين من السلوك بطريقة عقلية بسيطة، بينما لا يهتمون ببحث ما إذا كان الأفراد يتخذون مثل هذا المسلك أم لا.

ويشرح ليفيت أسباب مثل هذا القصور من جانب النظرية التقليدية ويرجعه إلى أن هذه النظرية اعتمدت على آراء العاملين في المجال الصناعي؛ ولم تنل نفس

العناية والاهتمام من جانب علماء الاجتماع والنفس أو حتى الاقتصاديين. وبتعبير آخر، لم يحدث التداخل الواجب بين العاملين في المجال الصناعي وبين الباحثين في المجالات الهامة الأخرى التي ظهر لنا مدى ارتباطها وأهميتها بالواقع العملي الصناعي. ومن هنا يأتي فضل العلوم السلوكية في إظهار أهمية هذا التداخل والتبادل في الآراء، بحيث أدت إلى تطوير العديد من المفاهيم التقليدية للإدارة لتساير المبادئ الاجتماعية والنفسية التي قدمها لنا علم النفس وعلم الاجتماع.

ولعل من أبرز مساهمات العلوم السلوكية بحثها الخاص بالتنظيم ومدى تأثيره على قدرات الأفراد. فالقيود التي تفرضها التنظيمات الصناعية على الأفراد –بغرض تحقيق النظام والكفاءة العالية- بدأت تلاقي الكثير من المقاومات من جانب الأفراد. مثل هذا الموقف يؤدي إلى أن العمل ذاته سيمثل وسيلة غير مشبعة للحاجات بالنسبة للعديد من الأفراد. وبينما يبتعد الأفراد عن الاقتناع بأن العمل يمثل تلك الوسيلة التي يمكن أن يشبعوا بها حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، نجد أن الإدارة –في نفس الوقت- يقل اعتمادها على العنصر البشري لتحقيق مستويات الكفاية المرغوب فيها. ومن الأدلة على ذلك الاتجاه الإدارة إلى التقدم والتطور التكنولوجي –والأوتوماتية بصفة عامة- من أجل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية، بدلا من اعتمادها على العنصر البشري. وبالتالي تظهر لنا في المنظمات الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم رضاء الأفراد عن أعمالهم، وعدم إحساسهم بالاستقرار الذي ينشدونه من التحاقهم بها.

ومن أهم الباحثين في هذا المجال الحديث للتنظيمات وتأثيرها على قدرات الأفراد، نجد كريس أرجيرس Chris Argyris. فان أرجيرس يعتقد أن التنظيمات –بطبيعتها الحالية- ستؤدي إلى إلحاق الكثير من الأضرار بالأفراد ولكن هناك البعض من تلك الأضرار التي مازلنا قادرين على التغلب عليها. والخطر الرئيسي في هذه اللحظة يتمثل في أن القليل من المديرين من يعلم ويدرك مدى التأثير الاجتماعي الذي تحدثه قراراتهم.

فيجد أرجيرس أن التنظيمات الحالية تعمد –عن طريق استخدام سياساتها- إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدم. فمعظم التنظيمات –

وخاصة المستويات الدنيا منها- خلقت لتناسب الأفراد مـن ذوى القـدرات المحـدودة، والـذين يمكـن تشبيههم بالطفل في اتصاله بالحياة. فتلك التنظيمات لا تدع مجالا كبيراً لقدرات الأفراد على الاختيار، أو استخدام الحكمة، أو مواءمة التعليمات حسـب الظـروف. فأغلـب الأفـراد لا يعطـون أيـة فرصـة لاستخدام قدراتهم العقلية، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء، وترك الأمور التي تحتاج إلى عنصر التفكير إلى قلة منهم ممن يشغلون المناصب الرئاسية في المنظمـة. فـالكثيرون منـا يقضـون سـاعات عملهـم اليومية في محاولة لضبط مشاعرهم وقدراتهم العقلية، وذلك حتـى يمكـن مسـايرة النظـام الموضـوع واللوائح المرسومة.

وبالتالي لنتساءل الآن: هل حقيقة أن التنظيمات الصناعية السائدة ظهرت لـتريح –ولتسـهل مـن عمل- العام لغير الناضج The immature worker؟ وهل حقيقة أن مثل هذه التنظـيمات لا تشـجع الإنسـان الناضج، وتسبب له نوعا من القلق Frustration؟

ويؤيد أرجيرس الافتراضات السابقة، ويساند تأييده هذا بتحليل مطول مسـتمد مـن دراسـات علماء النفس المرتبطة بالطرق الطبيعية للنمو. فهناك سبعة أنواع من التغيرات التي تحـدث بطريقـة طبيعية في عملية نمو ونضوج الفرد من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضـوج والرشـد، كـما يظهـر مـن الشكل التالي:

مرحلة الطفولة	مرحلة النضوج والرشد
1. سلبية	نشاط وحيوية
2. نبعية	استقلال نسبي
3. سلوك محدد	سلوك متنوع
4. التركيز على الحاضر	التطلع للماضي وللمستقبل
5. اهتمامات سطحية	اهتمامات عميقة
6. مرؤوس	رميل أو قائد
7. عدم إدراك للذات	إدراك وسيطرة على الذات

(التطور الطبيعي للشخصية)

ولنناقش فيما يلي هذه التطورات السبعة:

أولا: ينتقل الفرد من مرحلة السلبية -التي يمر بها في طفولته- إلى مرحلة النشاط والحيوية المتزايدة عند بلوغه. فالطفل تؤثر فيه البيئة المحيطة، دون أن يكون له تأثير ملموس عليها، فحياته عبارة عن سلسلة من الأحداث التي تحدث له، دون أن يكون له دخل كبير فيها. أما الإنسان البالغ الناضج فإنه يكون قد تعلم كيفية التحكم في البيئة المحيطة به لدرجة ما، وتدرب على كيفية الاستفادة من الأحداث وتحويلها لصالحه بدرجة ما.

ثانياً: يقلل الفرد تدريجياً من درجة اعتماده على الآخرين، ويبدأ في زيادة قدرته في الاعتماد على نفسه. ولا تحدث هذه العملية تلقائيا دون صعوبات بل إن بعض الأفراد يمكنهم تحقيق هذا التحول، بينما يصعب على البعض الآخر تحقيق ذلك ويسعون للبحث عن أفراد أو جماعات معينة يمكنهم الارتكان إليهم أو الاعتماد عليهم.

ولكن أرجيرس يعود ويؤكد أنه حتى الأفراد البالغون عادة ما يسعون للبحث عن أفراد أو جماعات ليستندوا إليهم، بل إن ذلك يمثل إحدى السمات الرئيسية في المجتمعات الحديثة. فهو يعتبر أن مثل هذا الارتكان يمثل ظاهرة صحية –في بعض الأحيان- فمن منا حقيقة يستطيع الاعتماد على نفسه كلية في جميع أموره؟ إلا أن هذا الاستناد لا يعنى اعتمادنا الكلي أو النهائي على هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات، وبحيث لا نكون لنا آراؤنا أو سماتنا الشخصية المميزة في تقرير الأمور أو إبداء الآراء.

ثالثا: للطفل عادة طرق محدودة في التصرف وتخيل المواقف المختلفة، ولكن كلما تقدم بنا السن، كلما ازدادت قدراتنا على تصور الأمور بصور مختلفة، وكلما تمكنا من التجاوب مع موقف معين بالعديد من الأشكال والصور. فالإنسان الناضج يصعب التنبؤ بتصرفاته، ويمكن في نفس الوقت أن يتكيف بصورة أكبر مع المواقف المتنوعة، فقدرته كبيرة على معالجة عمل معين بطرق مختلفة، بل إنه يشعر بالملل إذا لم يتمكن من القيام بذلك.

رابعا: إن الطفل لا يحتفظ عادة بنوع معين من الاهتمامات لفترة طويلة، ولا يمكن القول بأنه يمكنه تنمية اهتماماته بطريقة واعية. ولكن كلما يتقدم به السن فإنه يبدأ في التركيز على بعض الاهتمامات تجاه موضوعات معينة أكثر من الأخرى، ويبدأ بالتدريج في تكوين مجموعة من الاهتمامات المحددة، والتي تأخذ من وقته الكثير وتشبع فيه رغبات عديدة.

خامسا: إن تصور الطفل لعامل الزمن Time Perspective تصور قصير جداً. فالحياة -بالنسبة له -عبارة عن لحظات خاطفة، قد تبدو أو لا تبدو متداخلة. فالماضي ينسى بسرعة، والمستقبل يكاد لا يوجد في حسبانه، وهو دائماً يهتم بالحاضر. ولكن كلما زادت درجة نضوجه، فإنه يبدأ بالإحساس بالماضي والمستقبل، وكشخص ناضج فإنه عادة يهمل الحاضر من أجل المستقبل أو الماضي أو كليهما. ويتأثر سلوكه بالأشياء التي يمكنه تذكرها، حتى تلك التي لم يمارسها بل قد يكون قرأ عنها أو سمع بها. كذلك فهو يهتم بدرجة كبيرة بما قد يحدث أو لا يحدث له في المستقبل، ويحاول التأثير على الأحداث المستقبلية بطريقة تسمح بتوجيهها تجاه ما يشعر أنه في مصلحته.

سادسا: إن الفرد يتطور طبيعياً من كونه مرؤوساً لكل الأفراد الآخرين (عندما يكون طفلا)، إلى كونه متساوياً مع الآخرين أو رئيساً للآخرين (عندما يصبح ناضجاً بالغاً). فالإنسان الناضج يمكن أن يعمل كرئيس أو كمرؤوس -حسبما تقتضيه الظروف- ولكنه لا يفكر في نفسه كما لو كان قد خلق ليكون تابعا. فبينما يأخذ في حسبانه الفروق الفردية في التدريب والخبرة، فإنه عادة ما يعتبر نفسه قادراً على اتخاذ القرارات والحكم على الأمور، مثله في ذلك مثل غيره من الأفراد المماثلين له.

سابعا: بينما لا تتكون لدى الطفل مجموعة معينة من الميول المحددة تجاه نفسه، وحقيقة لا يمكن القول بأن لديه ذاتا Self محددة تتكون من حولها مجموعة من الميول، فإن الإنسان الناضج يفكر في نفسه كثيرا، وعادة ما تتوافر

لديه بعض المبادئ المحددة عن طبيعة شخصيته. ففي حقيقة الأمر تتكون لديه ذات ego مستقلة ويحاول قدر استطاعته حمايتها.

وتؤدي معاملة الفرد كمكون آلي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود، لأنه يريد أن يعامل على أنه إنسان بشري له احتياجاته ومبادئه الخاصة به. فذات الفرد his ego تضع بعض القيود على الطريق التي يمكن أن تتم إدارته بها، حيث أن هذه الذات تتطلب عناية واهتماما خاصا، وبدون هذا الاهتمام لا يمكن للفرد أن يتقدم. فمع بعض الأشخاص، يمكن الحد من هذه المطالب عن طريق إهمالها لفترات طويلة، ولكن يلاحظ أن مثل هذا الإهمال يؤدي إلى آثار عكسية كثيرة تساهم في اختفاء بعض الصفات المقبولة –بل والمطلوبة- مثل الرغبة في التقدم والارتقاء والابتكار. فذات الإنسان الناضج –باهتماماتها المستمرة بنفسها- قد تمثل عقبة أمام أنظمة الإدارة الميكانيكية اللاإنسانية Mechanistic Management، ولكنها في الوقت نفسه تمثل الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق مزايا الإنتاجية العالية.

والآن نستطيع القول بأنه إذا مر الشخص المتقدم للعمل خلال هذه الخطوط السبعة الأساسية للنضوج، بطريقة مقبولة، فإنه يمتلك بالتالي الكثير من القدرات التي يمكن أن تفيد المنظمة، ومع هذا سنجد صعوبات في عملية إدارته –أي توجيهه والإشراف على عمله. فإذا ما التحق بخدمة المنظمة، فإنه سيكتشف أنه يعمل في نوع من التنظيم يملى عليه تقاليد معينة لا تسمح له بالكثير من حرية الحركة اللازمة للتعبير عن حقيقة نفسه وذاته، وبحيث يجد نفسه مضطراً للتصرف بطرق معينة يرى أنه قد مرت سنوات كثيرة على مناسبتها له ولقدراته وشخصيته التي تمت. وسيجد بعد فترة بسيطة أن أغلب التنظيمات تتطلب فيه أن يكون سلبيا –مرؤوسا- يعتمد على الآخرين –سهل الخضوع للرئاسات- يتهرب من المسؤولية – وغير حساس، وبحيث يتمثل دوره في التنظيم في العمل كما يؤمر به، وفي تكرار روتين العمل بدون أي تساؤلات، وبحيث يترك مهمة التفكير لطرف آخر.

إن مدى التأثير الضار الذي قد يصيب الفرد من مواجهته لمثل هذا الموقف، يتوقف على درجة نضجه، وعلى القيود المفروضة عليه في عمله. ومن المفيد أن نعترف بأن الكثير من الأفراد العـاملين في المنظمات المختلفة لم ينضـجوا بعـد النضـج الكـافي، وبالتـالي فـإنهم لـن يشـعروا بـالقيود التنظيميـة المفروضة على قدراتهم بالدرجة الكافية التي تؤدي إلى إحساسـهم بالضرـر الحقيقـي الواقـع علـيهم. كذلك لا يجب أن ننسى الأعداد الأخرى من الأفراد الذين يتمتعـون بدرجـة عاليـة مـن النضـج التـي يقفون بها أمام تلك القيود التنظيمية، محاولين الفكاك منها، بحيث أن نجاحهم لا يرجـع للتنظـيم في حد ذاته، وإنما يرجع إلى قدراتهم الشخصية. وبـالرغم مـن أن أعـداد أولئـك ضـعيفة إلا أن قـدراتهم هائلة.

ويبدأ أن المخرج الوحيد أمام أولئك الأفراد يتمثل في الوظائف الإدارية والمهنية أو التخصصية الفنية، والتي تمدهم بالمناخ والمجال الملائم لاستخدام قدراتهم وللتنفيس عن طاقاتهم. إلا أن الكثـير منهم لا تتاح لهم مثل تلك الفرص، إما بسبب القيود التنظيمية، أو القيـود التعليميـة، أو التحيـزات في التعينيات، أو لمجرد عدم ظهور الفرصة المناسبة لهم. وأكثر من ذلك، نجد أن الوظـائف الإداريـة ذاتها ليست خالية من تلـك القيـود؛ خاصـة في المسـتويات الإشرافيـة المبـاشرة والوسـطى. وبالتـالي نستطيع القول بأن المنظمات التقليدية قد تمكنت من تحصين نفسها بكفاءة!! أمام الأفراد الذين في إمكانهم زيادة فعاليتها عن طريق حثها على التغيير والتطوير.

الوسائل المستخدمة في إحباط الشخصية الناضجة في المنظمات:

توصل أرجيرس إلى ثلاثة أنواع من الوسائل، تتمكن من خلالها المـنظمات المختلفـة مـن زيـادة قلق الإنسان الناضج، وتشجيع الإنسان غير الناضج على الاستمرار على هذا المنوال من عدم النضـوج. هذه الوسائل الثلاث هي:

1. هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization Structure.
2. القيادة الموجهة المتسلطة Directive Leadership.

3. نظم الرقابة الإدارية.

ولنناقش هذه الوسائل الثلاث، كل على حدة.

1. هيكل التنظيم الرسمي:

إن هيكل التنظيم الرسمي التقليدي يعمد على تركيز السلطة في أيد قليلة؛ ويترك الفرد الموجود على الطرف الأدنى من السلم التنظيمي تحت رحمة رؤسائه أو النظام نفسه. ومع هذا نجد أن أرجيرس لا ينادي بتغيير الهيكل لمجرد أن له تأثيرات سيئة على الأفراد، ولكنه ينادي بذلك لأن تركيز السلطة له تأثيرات سيئة على التنظيم نفسه، حيث أنها تؤدي إلى عدم المرونة والجمود Apathy. فالتفويض واللامركزية لا يطبقان بالقدر الكافي الذي يسمح بإعطاء الفرد السلطة والدافع الكافي على إدارة مسئولياته بالقدر اللازم. حقيقة أن هناك قدرا لازما من المركزية حتى نتفادى أي تشويش أو غموض Chaos، ولكن التنظيم التقليدي يتوه بعيداً لزيادته في الحرص حتى يصير الجمود خطراً مجسماً وحقيقة واقعة.

فنجد أن تفويض السلطة يسير في نمط معين يؤدي به إلى عدم الفاعلية. فيذكر أرجيرس أن المستويات الإشرافية الأولى تتعلم سريعاً أن أفضل الطرق لتحقيق النتائج تتمثل في الابتعاد –قدر الإمكان- عن ميدان العمل، بحيث تترك لمرؤوسيها حرية التصرف ورقابتهم عن بعد، وبحيث لا تظهر إلا عند الحاجة إليها فقط. إلا أنهم إذا حاولوا تطبيق هذا النمط من القيادة، فإن رؤساءهم يشعرون بأنهم متكاسلين، وتفرض عليهم العديد من الضغوط التي يضطرون إلى عكسها على علاقتهم مع مرؤوسيهم.

توضع الإدارة الإشرافية بين المستويات الإدارية الأعلى منها، وبين مرؤوسيها يضعها في موقف حرج، بحيث نخبر تلك الإدارة على أن تكون سلبية تجاه المستويات الأعلى وتجاه مرؤوسيها، وبحيث تتحرك المستويات الإدارية الأعلى لتشغيل الفراغ الذي ينشأ عن هذه السلبية عن طريق قيامها بمراقبة العمل على

المستويات الدنيا من التنظيم. مثل هذا التصرف يؤثر على الإدارة الإشرافية ويجعلها تزداد بعداً عن الموقف، وتصبح عملية تفويض السلطة عملية صورية أكثر منها حقيقة وواقعا.

2. القيادة الموجهة:

يذكر أرجيرس أن القيادة الموجهة تعبر عن ذلك النوع من القيادة التقليدية، حيث يقوم الرئيس بإصدار جميع أنواع القرارات التي يحتاجها العمل، ويتمثل دور المرؤوسين في مجرد تنفيذ تلك القرارات. ويتميز هذا النوع من التنظيم القيادية بقدرته على تركيز العمل بناءاً على خطة موحدة، وتفادي أية عطلات أو تأخير أو التباس قد يحدث إذا ما تم تقسيم السلطة. وفي ظل هذا النوع من القيادة، نجد أن أية قدرات من جانب المرؤوسين على اتخاذ القرارات غير مطلوبة، بل وغير مرغوب فيها.

ويمكن القول بأن الطرق الموجهة –التي يستخدمها هذا النمط من القيادة- قد تصلح لإدارة المجموعات من الأفراد التي تنقصها القدرة أو الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات. ولكن للأسف نجد أن هذه النظم من القيادة تطبق بناءا على رغبة وحاجة القادة إليها، وبدون إعطاء اكتراث لمدى حاجة المرءوسين لها. فقدرات المرؤوسين على التفكير والابتكار تهمل إهمالا كاملا، ويدرب هؤلاء المرؤوسون على الثقة في قدرات رؤسائهم، بدلا من تدريبهم على الثقة في قدراتهم الشخصية.

وحقيقة أننا لا نجد ردود فعل مماثلة من جانب الجميع تجاه هذا النوع من القيادة، ولكن –وكما يذكر أرجيرس- مهما اختلفت ردود الأفعال الناجمة، فإنه يصعب التهرب من مثل هذا النوع من القيادة. فالأسلوب –أو النمط- الرقابي لهذا النوع من القادة يمثل سداً هائلا ومنيعاً يعوق من إحداث أي تأثيرات عكسية تقاوم هذا الأسلوب القيادي. فبعض الأفراد سيحاربون ويقاومون هذا النوع من القيادة حتى يجدون أنفسهم قد أصبحوا ممن يعرفون بمثيري المتاعب، والبعض

الآخر سيخضع لهذا النوع من القيادة وسريعا ما يجدون أنفسهم قد أصيبوا بالجمود تجاه أعمالهم.

3. نظم الرقابة الإدارية:

تفرض نظم الرقابة الإدارية العديد من القيود على القرارات الشخصية للإفراد، ومن أمثلة هذه النظم الميزانيات وقيود العمل وإجراءاته ولوائحه. وقد يعارض البعض النظر إلى هذه النظم على أساس أنها تمثل معوقات تحد من قدرات الأفراد، لأنها وضعت في الأساس كمرشد للأداء حتى يمكن القيام بالأعمال بطريقة متكاملة ومنسقة. ولكن حقيقة الأمر تخالف هذا الافتراض الأخير، لأن تلك النظم الرقابية تمثل معوقات حقيقية تمنع الفرد من التصرف دون التقيد بها ومراعاتها في جميع تصرفاته. فأداء الفرد ونجاحه يقاس بمدى مراعاته والتزامه بتلك المقاييس، وإذا ما حاول استقراء مفهومها الحقيقي، فإن محاولته هذه قد لا تصادف قبول رؤسائه. كذلك قد يشعرون أن السلطة الحقيقية لا تكمن في يد رئيسهم بل في مكان آخر.

هذه العناصر الثلاثة –هيكل التنظيم الرسمي، والقيادة الموجهة، ونظم الرقابة الإدارية- أصبحت تعبر عن مكونات رئيسية لنظم الإدارة الحديثة، وبالتالي نجد أنها تتطلب من الأفراد المختلفين في الصفات والاستعدادات أن يتصرفوا بطريقة نمطية واحدة. فالسلوك الإنساني –في النظام الصناعي الحديث- عادة ما يكون محدداً وموجهاً بموقع أو مكان الفرد في الهيكل التنظيمي، أكثر منه تحديداً بالاعتماد على قدرات الفرد الحقيقية، أو حتى ما يجب عليه أداؤه في سبيل تحقيق أهداف ومصلحة التنظيم.

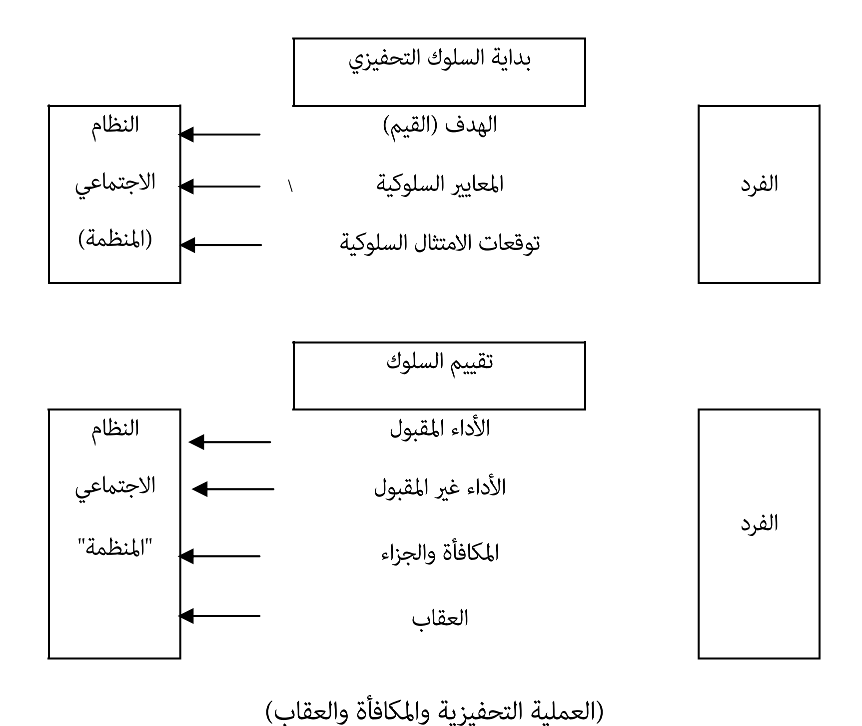
ويرى أرجيرس أن هذه النمطية لا تمثل على الإطلاق مقياساً تقاس به كفاءة الأداء، مثلما تعبر عن مضيعة للوقت والجهد والمال. فالتكلفة المادية التي تنجم عن هذا النوع من التعميم والنمطية في أداء الأعمال، تكلفة هائلة تتمثل في نسب الغياب المرتفعة، ومعدلات دوران العمل العالية؛ وعدم الاكتراث بالعمل، والتفنن في مخالفة القواعد والتعليمات المحددة، وغيرها من الوسائل والنتائج

التي تؤثر تأثيراً عكسياً على كفاءة العمل. ويبدو أن الإدارة في تخطيطها لكفاءة التنظيم قد تفننت في خلق الحوافز والصعاب أمام الأساس الذي يبنى عليه ذلك التنظيم –فمثلا في الفرد- بحيث تعمل ذاتيا على الحد من قدرة المنظمة على تحقيق أعلى درجات الكفاية.

التحفيز والمكافأة أو العقاب:

تبينا مما سبق أن التحفيز –أو الدافعية- تعبر عن علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، ويأتي الآن دور التحدث عن المكافأة أو العقاب كناتج للسلوك الذي تم تحفيزه. فالآن نستطيع تبين المكان الملائم للمكافأة أو العقاب في نموذج التحفيز، فهناك شيء ما يحدث في نهاية العملية التحفيزية وذلك بحصول الفرد على شيء ما في مقابل أدائه. هذا الشيء يمثل مكافأة عن قيامه بما هو متوقع منه أداؤه، أو عن قيامه به بطريقة مميزة، كذلك قد يمثل هذا الشيء عقابا وذلك في حالة عدم قيامه بما هو متوقع منه، أو عن أدائه الضعيف.

كذلك يحصل النظام الاجتماعي –الذي يشارك فيه الفرد ويمثل عضوا فيه- على شيء ما في نهاية العملية التحفيزية، هذا الشيء يتمثل في نجاحه أو فشله في إنجاز الهدف المخطط له. وبالتالي نجد أن هذا النظام كذلك تتم مكافأته أو عقابه نتيجة للإجراءات والتصرفات التحفيزية التي اتخذها مع الأفراد المنتمين إليه. ومن هنا نجد أن عنصر التبادل ينطبق أيضا على النتيجة مثل انطباقه على بداية السلوك التحفيزي، وذلك كما يظهر من الشكل التالي:



(العملية التحفيزية والمكافأة والعقاب)

من الشكل السابق تظهر لنا العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة (النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه). فعند بداية السلوك التحفيزي يتلقى الفرد من المنظمة تعريفا وتحديدا ما للهدف (أو القيم) المطلوب توجيه سلوكه تجاهها، وكذلك تمده المنظمة بالمعايير التي يستطيع استخدامها في التمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وذلك حتى يتمكن من تحقيق هذا الهدف. وعند هذه المرحلة يمد الفرد المنظمة بتوقع معين يعكس احتمالات امتثاله للأهداف المحددة وللمعايير المرشدة في طرق تحقيقها.

وعند انتهاء العمل (أو السلوك) ينتج لنا نتاجا معينا – سواء من الإنجاز المحدد أو الفشل في تحقيق الهدف. وتقوم المنظمة بتقييم هذا الإنتاج، بحيث توزع على أعضائها المكافآت (زيادة الدخل-الاعتراف بالكفاءة-الترقية...الخ) وذلك مقابل إنجازهم للأهداف المحددة، أو تفرض عليهم العقوبات (الاستغناء-لفت النظر-التوبيخ-تخفيض المركز الوظيفي...الخ) إذا ما فشلوا في تحقيق الأهداف المحددة.

ومن الملاحظ أن هناك الكثير من الجهود التي وجهت تجاه دراسة تأثير تلك المكافآت أو العقوبات على العملية التحفيزية، وأصبح اصطلاح الحوافز Incentives متعارفاً عليه على أساس أنه يمثل نتاج العملية التحفيزية (والذي سنتعرض له تفصيلا في الباب الثاني من هذا الكتاب). وهذا ما يجب أن نؤكده هنا، حيث أن الحوافز ما هي إلا الخطوة الأخيرة من العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة. وبالتالي يجب أن نفرق بين الدافع إلى العمل Motive من ناحية، وبين الحافز على العمل Incentive من ناحية أخرى. ذلك أن الدافع شيء ينبع من داخل الفرد ويثير فيه الرغبة التي تدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي تجعله يوجه سلوكه وتصرفاته تجاه ذلك الشيء أو الهدف، وتعبر الحاجات الإنسانية –باختلاف أنواعها- عن أهم تلك الدوافع، وذلك كما سبق ذكره. أما الحافز فهو الشيء الذي نستخدمه في إثارة هذه الدوافع وفي توجيه السلوك الوجهة المرغوب فيها.

الفصل الرابع

الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي

- مقدمة
- تعريف بعض الاصطلاحات المستخدمة في مجال القيادة.
- استعراض لبعض نظريات القيادة.
  - رنسيس ليكرت والنظم الإدارية.
  - بليك وموتون والمصفوفة الإدارية.
  - مصفوفة ريدن الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة.
- استعراض لنتائج بعض البحوث الميدانية في مجال القيادة.
- الحاجة إلى تعريف حديث للقيادة.
- بعض الأسئلة الهامة المرتبطة بالسلوك القيادي.
- اختيار النمط القيادي الملائم.
- خلاصة – صفات المدير الفعال.

الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي

مقدمة:

تعددت المحاولات الخاصة بوصف وتحديد القادة. وقد بدأت هذه المحاولات بقيام البعض في الماضي بجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوقوف على بعض الصفات المميزة للقادة، والتي استطاعوا عن طريقها التوصل إلى تعريف للقيادة يعتمد على توفر مجموعة من الصفات والسمات في القادة. ومن جانب آخر، تبين البعض الآخر مدى تعقد المواقف الاجتماعية التي يعمل في إطارها القادة، وبالتالي أخذوا في اعتبارهم –عن وصف القيادة- العوامل الاجتماعية المتعددة التي توجد في البيئة الاجتماعية التي تتفاعل في إطارها القيادة.

ومن هنا نستطيع القول بأن تعريف القيادة يعتمد بصفة خاصة على المدخل المستخدم أو التركيز الذي نهتم به. فالاهتمام بعملية التأثير Influence Process يؤدي بنا على تعريف القيادة على أنها الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين، أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة. أما لو بحثنا موضع القيادة من مدخل كونها عملية اختيار Selection Process فإننا قد نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات السوسيومترية Sociometric Choices أي تلك الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القادة.

ومن جانب آخر قد يعرف البعض القائد بشكل مبسط على أنه الفرد المسؤول عن عمل معين، بينما نجد البعض الآخر الذي يصفه على أنه الفرد الذي يظهر في مجالات السلوك القيادي.

ويتناول البعض الآخر موضوع القيادة من ناحية بعض الوظائف التي يمارسها القادة، فيصف القائد الرمزي Symbolic Leader بأنه القائد ذو المكانة

الاجتماعية دون القوة، ويصف القائد الإداري Administrative Leader بأنه القائد الذي يمكنه إنجاز الأعمال ويصف القائد الخبير Expert بأنه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة، ويصف القائد الأسطوري Charismatic بأنه القائد الذي يمتلك القوة الخارجة للبشر.

ومع هذه الاختلافات فإن هناك بعض المحاولات لإيجاد تعريف واحد للقيادة مبني على إطار موحد من الأسس. فلقد استخدم اصطلاح الدور Role في وصف القيادة، وبالتالي أمكن تعريفها ببساطة على أنها دور يقوم به الفرد. ويلاحظ أن التعريف السابق يعرف القائد كعضو في جماعة له **فيها مركز اجتماعي معترف به، ويمارس نوعان من السلوك يرتبط بهذا المركز** الذي يشغله.

وحقيقة أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم، إلا أن هذه العلاقة التبادلية تتم في إطار مناخ معين حيث يساهم -إلى درجة كبيرة- في تحقيق فعالية هذا النوع من العلاقة. فالقيادة الفعالة تعبر عن عملية الأبعاد فهي تتضمن العديد من العناصر التي من بينها التالي.

1. السمات الشخصية للقائد وسلوكه.
2. صفات المرؤوسين.
3. السمات الشخصية التي تميز رئاسة القادة وسلوكهم.
4. أهداف المنظمة.
5. مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) في المنظمة ومتطلباتها، والتدريب، ونظم الأجور والمكافآت.

ويركز هذا الفصل على العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، محاولين استعراض نتائج البحوث في هذا الميدان الحيوي وبخاصة تلك المرتبطة بالأنماط السلوكية المطلوب توافرها في العادة والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وطالما أن الأهداف الخاصة بتحقيق المستويات العالية من الأداء الفردي والجماعي تمثل أهدافاً مرغوبة يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، فإن

موضوع القيادة في هذا الفصل سيتم معالجته في ضوء هذه الأهداف المرغوب في تحقيقها. كذلك نستعرض معاً بعضا من نتائج البحوث المرتبطة ببعض الأهداف التي تساهم في تحقيق الكفاية العالية والإنتاجية المرتفعة، مثل انخفاض معدلات دوران العمل، وانخفاض معدلات الغياب. وبالتالي يمكن القول بأن التساؤل الأساسي الذي يدور حوله هذا الفصل هو: **ما هو النمط القيادي (أو السلوك القيادي) والمناخ التنظيمي اللذان يرتبطان بتحقيق الروح المعنوية العالية للجماعة والإنتاجية المرتفعة لها؟**

ولنبدأ هذا الفصل بشرح بعض المصطلحات المستخدمة في الدراسات المرتبطة بموضوع القيادة، ثم نستعرض معا بعض نظريات القيادة وفلسفاتها كما تقدمها لنا العلوم السلوكية، ثم نتعرض بعد ذلك لبعض نتائج البحوث في هذا الميدان الحيوي من ميادين البحث العلمي، وأخيراً نناقش أسلوب اختيار النمط القيادي الفعال.

تعريف بعض الاصطلاحات المستخدمة في مجال القيادة:

يستخدم العديد من الاصطلاحات في البحوث المرتبطة بموضوع القيادة لذلك قد يكون من المفيد –قبل أن نستعرض هذه البحوث- أن نتعرف على البعض من تلك الاصطلاحات المستخدمة.

1. القيادة المتساهلة (أو المتسيبة): **Laissez-fair**

يرجع اصطلاح Laissez-fair إلى العلوم الاقتصادية، حيث سادت في فترة ما المناداة بإزالة كافة القيود أمام التجارة الدولية والدعوة إلى حرية مرور التجارة بين الدول أي عوائق واستخدام هذا الاصطلاح في مجال القيادة يشير إلى نوعية القادة الذين يتسم سلوكهم بأقل قدر من الشغل في توجيه مرؤوسيهم بحيث تترك لهؤلاء المرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة

لأداء المرؤوسين. وبالتالي فإن هذا النوع من القيادة يعني غياب القيادة الحقيقيـة في الموقـف الـذي يوجد فيه هذا النوع من القادة.

2. القيادة الأوتوقراطية: Autocratic

يستخدم اصطلاح القيادة المتسلطة Authoritarian أو الأوتوقراطية للتعبير عن نمط القيادة الـذي يمارس فيه القائد درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، أو السماح لهم بدرجة قليلة منها، ويلاحظ أن اصـطلاح القيـادة المتسـلطة يـرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات المتسلطة في الشخصـية. كـذلك يسـتخدم اصـطلاحا القيادة المتمركزة في السلطة leader-centered والقيادة الموجهة Directive لإعطـاء نفـس مفـاهيم القيـادة المتسلطة.

3. القيادة البيروقراطية Bureaucratic

يمكن القول بأن القيادة البيروقراطية هي ذلك الـنمط القيـادي الـذي يعتمـد في قيادتـه عـلى اللوائح والتعليمات بصفة أساسية. فالقائد هنا يعتمد في تنظيم عمله وعمل مرؤوسيه على مجموعة من اللوائح والقواعد والتعليمات المحددة والتي يجب على كليهما الالتزام بها حرفياً.

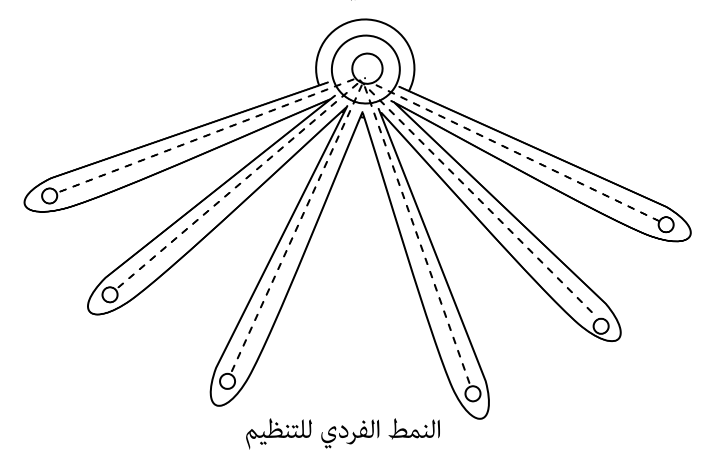
4. القيادة الديمقراطية Democratic

يتسع معنى الديمقراطية –بمفهومها في مجال القيادة- ليشمل العديد من المفاهيم، من انتخاب الأفراد للقائد واستخدام أسلوب التصويت في جميع الأمور بما في ذلك تحديـد أهـداف الجماعـة مـن جانب، إلى قائد معين يشجع المناقشة الجماعية لبعض الموضوعات المحددة فقط.

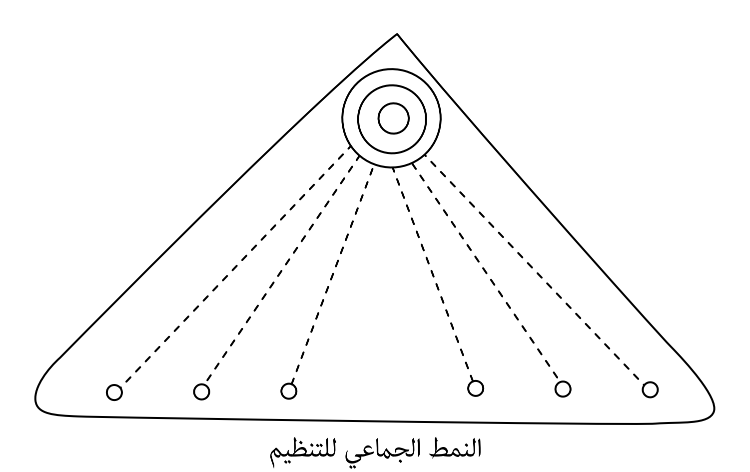
وبصفة عامة يمكن القول بأن الديمقراطية تتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائـد، إلا أن ذلـك لا يعنـي ضرورة اتخـاذ العـاملين لقرارات تتضمن تحديداً لأهداف

المنظمة. ويلاحظ أن اصطلاحات القيادة المتركزة في المرؤوسين employee-entered والقيـادة الاستشـارية Consultative، والقيـادة المشـاركة Participative، كلهـا اصـطلاحات تشـير بدرجـة أو بـأخرى إلى القيـادة الديمقراطية.

ويمكن التفرقة بين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطـار القيـادة الديمقراطيـة –والـذي يـتم فيـه بأسلوب جماعي- وبين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطار القيادة الأوتوقراطية –والذي يتم بين القائد والمرؤوسين كل على حدة- باستعراض الشكل التالي.



النمط الفردي للتنظيم



النمط الجماعي للتنظيم

فالشكل الأول (النمط الفردي للتنظيم) يعبر عن أسلوب العلاقات المتداخلة الذي يتم بصورة فردية بين الرئيس وكل من المرؤوسين على حدة، أما الشكل الثاني (النمط الجماعي للتنظيم) فيعبر عن نمط العلاقات المتداخلة التي تتم بين الرئيس ومجموعة المرؤوسين والذي يعبر عن النمط التنظيمي الديمقراطي.

استعراض لبعض نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالعرض والتحليل ويرجع البعض منها إلى فترة بعيدة، إلا أن تركيزنا هنا سيكون على تلك النظريات التي تركز على القيادة في المجال الإداري. ولعل نظرية (X) ونظرية (Y) التي قدمها دوجلاس ماكجريجور –والتي تعرضنا لها بالشرح والتحليل في الفصل السابق- تعتبر ركيزة هامة للعديد من المحاولات التي تمت في مجال القيادة الإدارية. ولنستعرض فيما يلي البعض من تلك المحاولات.

1. رنسيس ليكرت والنظم الإدارية:

يعرض رنسيس ليكرت أربعة نظم إدارية Management Systems كالآتي:

أ. الإدارة المستغلة المتسلطة Exploitive Authoritative.

ب. الإدارة المتسلطة العادلة Benevolent Authoritative.

حـ. الإدارة الاستشارية Consultative.

د. الإدارة الجماعية المشاركة Participative group.

وترتكز هذه النظم الأربعة على الاتجاهات الخاصة بالثقة في العاملين وقدراتهم. فمثلا نجد أن النظام الأول (الإدارة المستغلة المتسلطة) تعكس المظاهر التالية:

أ. انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين لدرجة كبيرة.

ب. التركيز على استخدام أساليب التخويف والتهديد والعقاب، بالإضافة إلى بعض المكافآت العرضية.

حـ التركيز على أسلوب الاتصال من أعلى لأسفل (أوامر من القيادة وتقارير أداء من المرؤوسين).

د. انخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين.

هـ أغلب القرارات تتخذ في قمة التنظيم وتفرض عن طريق الأوامر التي لا تترك مجالا كافيا لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف.

و. التركيز على استخدام الأساليب الرقابية البوليسية من جانب القيادات.

ومن جانب آخر، يلاحظ أن نظامه الرابع (الإدارة الجماعية المشاركة)، يعكس المظاهر التالية:

أ. درجة عالية من الثقة في المرؤوسين وقدراتهم.

ب. استخدام نظم الحوافز الاقتصادية المبنية على درجة مشاركة العاملين الفعالة.

حـ مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتحسين أساليب العمل، وفي تقييم نتائج العمل.

د. درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات.

هـ درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها (من أعلى إلى أسفل –من أسفل إلى أعلى- الاتصالات الجانبية).

و. سيادة روح الثقة والتعاون والصداقة بين المجموعة.

ز. درجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم.

أما عن النظامين الثاني والثالث (الإدارة المتسلطة العادلة) و (الإدارة الاستشارية) فإنهما يعكسان مزيجا من كل من صفات النظام الأول والرابع.

فبينما تقل درجة الثقة في المرؤوسين في ظل الإدارة المتسلطة العادلة، إلا أنها تضع بعض الاعتبارات الإنسانية المتعلقة بتحقيق العدالة بين المرؤوسين وتنظر للصالح العام للجماعة –ولكن من وجهة نظرها الشخصية- فالقائد هنا يشبه إلى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية ولكن استخدامه هذا يوجه تجاه تحقيق الصالح العام للأبناء وللأسرة ككل. أما الإدارة الاستشارية فإنها تعكس درجة أكبر من الثقة في المرؤوسين عن تلك التي يعكسها النظام الأول والثاني (الإدارة المستغلة المتسلطة والإدارة المتسلطة العادلة)، ومع هذا فإن درجة المشاركة التي تعكسها تقل عن تلك المتوافرة في إطار النظام الرابع (الإدارة الجماعية المشاركة)، فبينما يسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم إلا أن القرار النهائي يظل من اختصاص القائد الذي قد يأخذ بهذه الآراء والاقتراحات، أو لا يأخذ بها. وبطبيعة الحال، نجد أن ليكرت ينادي بسيادة النظام الرابع ويعدد مزاياه خاصة تلك المتعلقة بإشباع حاجات العاملين والمنظمة في آن واحد.

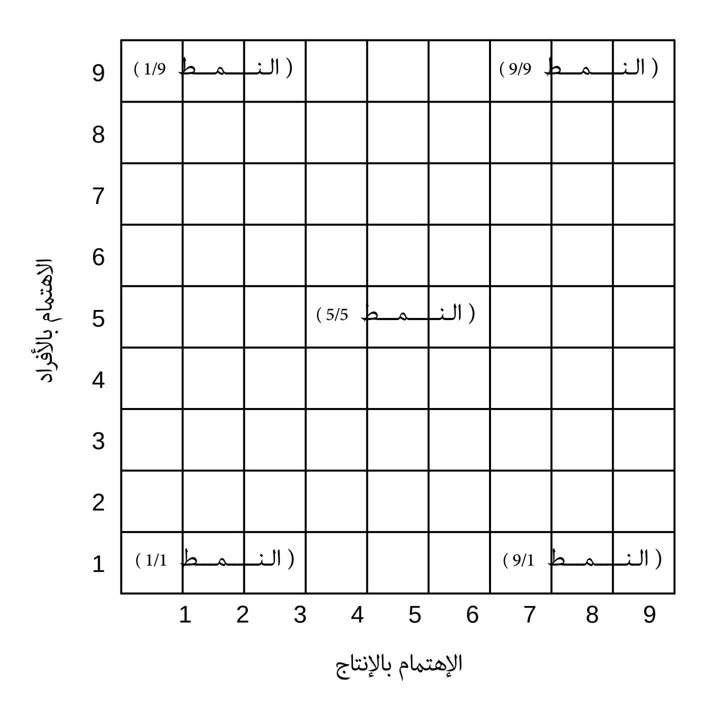
2. بليك وموتون والمصفوفة الإدارية:

يصنف بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين:

أ. درجة الاهتمام بالإنتاج.

ب. درجة الاهتمام بالأفراد.

وتوضع هذه الأنماط الخمسة في مصفوفة إدارية Managerial Grid كما هو موضح في الشكل التالي:



الاهتمام بالإنتاج

(المصفوفة الإدارية لبليك وموتون)

ويلاحظ من المصفوفة السابقة أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يعبر بعدها الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين). كذلك تحديد كل من بليك وموتون لخمسة أنماط إدارية (1/1-1/9-9/1-5/5-9/9) يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين. ويعبر الرقم الأول عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج. فمثلا النمط (9/1) يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام بالأفراد (1) ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالإنتاج (9). وبالعكس، نجد أن النمط (1/9) يعبر عن درجة مرتفعة جدا للاهتمام

بالأفراد (9) ودرجة منخفضة جدا للاهتمام بالإنتاج (1)، وهكذا بالنسبة لباقي الأنماط الثلاثة الباقية. ولنحلل فيما يلي هذه الأنماط الخمسة من أنماط القيادة الإدارية.

أ. النمط (1/1) – الإدارة السلبية **Impoverished Management** :

يلاحظ من موقع هذا النمط على المصفوفة وتحليل الدرجتين المسنوبتين إليه (1/1)، أن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلا جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء. وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضاء الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

ب. النمط (9/1) – الإدارة العلمية **Scientific or Task Management**:

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية، حتى ولم تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة(1). ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته "الإدارة العلمية" –والتي سبق التعرض لها في الفصل الأول من هذا الكتاب، كذلك تعكس مفاهيم نظرية (X) الخاصة بالعنصر البشري وأساليب معاملته- والتي تعرضنا لها في الفصل السابق. فيؤمن هذا النمط من القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل، وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم. ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه، حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

حـ النمط (1/9) الإدارة الاجتماعية **Social Club or Country Club Management**:

يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيرا بالعنصر الإنساني فمثلا في اهتمامهم ورعايتهم للعاملين، ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف

الإنتاجية المطالبين بتحقيقها. وكثيرا ما يتمادى هـؤلاء القـادة في تقـدير وزن وأهميـة مراعـاة قواعـد العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

د. النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة **Pendulum Management:**

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين. ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (1/9-الإدارة الاجتماعية) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال فإنهم قد يلجأون إلى نمط (9/1-الإدارة العلمية) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج. وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب "منتصف الطرق" وبالتالي فإنهم عادة ما يفشلون –بقدر ما ينجحون- في تحقيق التوازن المطلوب بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين.

هـ النمط (9/9) الإدارة الجماعية **Team Management:**

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عنايـة فائقـة واهتمامـا كبـيرا لكـل مـن بعدي الإنتاج والعاملين. فمثل هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عـن الركيـزة الأساسـية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة. وينبنـي ذلـك عـلى إيمـان عميـق –مـن جانـب أولئـك القادة- بأهمية العنصر البشري وإشـباع الحاجـات الإنسـانية، وبالتـالي نجـدهم يحققـون مفـاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعـة اللازمـة للأهـداف المطلوب تحقيقها. ويمثـل هـذا الأسـلوب القيـادي تسـود الجماعـة روح الفريـق ومفـاهيم التعـاون الخلاقة، وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

3. مصفوفة "ريدن" الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة:

قام ريدن بتطوير المصفوفة التي قدمها كل من بليك وموتـون السـابقة، وذلـك بإضـافته بعـد الفاعلية Effectiveness إلى البعدين المستخدمين في مصفوفة موتـون وبليـك، وبالتـالي أصـبحت الأبعـاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالآتي:

1. الاهتمام بالأفراد.
2. الاهتمام بالإنتاج.
3. الفاعلية.

وقد نتج من إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية تنتج من أربعة أنماط كامنة، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يـؤدي إلى إظهـار أربعـة أنمـاط أكـثر فاعلية، وأربعة أخرى أقل فاعلية.

أولا: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

أ. الانسحابي الهروبي **Deserter**:

يظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال ليس فقط بسبب عدم رغبته واهتمامه بالعمل، بل كذلك للتأثير السـلبي الـذي يمارسـه عـلى الـروح المعنوية للجماعة. ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل إنه يعوق الآخـرين كـذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

ب. المجامل **Missionary**:

يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبـار آخـر. تغيـب عنـه الفاعليـة نتيجـة رغبته في رؤية نفسه –وفي أن يرى فيه الآخرين- كشخص طيب،

وبالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

حـ. الأوتوقراطي **Autocrat:**

يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب ويفضله على أي اعتبارات أخرى. تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وبدرجة ثقته المنخفضة في الآخرين. يخافه الكثيرون ولا يحبونه وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

د. الموفق **Compromiser:**

يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر –أو غير راغب- على اتخاذ قرارات سليمة. وتعبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. كذلك يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

ثانيا: الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية

هـ. الروتين البيروقراطي **Bureaucrat**

لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات، ولكنه يخفى ذلك وراء أتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية. يظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات ويختفي وراء قناع وهي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

و. المنمى **Developer**

يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساسا في تنمية قدرات

ومواهب الآخرين وفي تهيئة مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئته لمرؤوسيه وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل. وبينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مرؤوسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق التنمية الشخصية للآخرين، بالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل أو بإعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.

ز. الأوتوقراطي العادل Benevolent Autocrat

يضع ثقته الضمنية في نفسه ويهتم بالأجل القصير والطويل في عمله. وترتكز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤذوه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الإنتاجية. وتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يساعد على تحقيق مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه.

ح. الاذاري Executive

يرى أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل. فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ويعلم أن هناك فروقا في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة للتعامل مع كل منهم. وتتبع فعاليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف، وبالتالي يتمكن من أهداف إنتاجية عالية.

الفاعلية Effectiveness

الفرق الأساسي بين الأنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية يتمثل في الصفات والقدرات التي يتمتع بها المدير، أو القائد الإداري. ومن هنا يمكن الرجوع إلى نظرية السمات Traits في القيادة والتي تقدمها لنا العلوم السلوكية،

حيث تذكر أن القادة يتمتعون بمجموعة من السمات والقدرات الشخصية لا تتوفر فيمن سواهم من الأتباع. إلا أن هناك نظرية أخرى، تعرف بنظرية القيادة الموقفية، تفوق نظرية السمات وتزداد قبولا لدى المهتمين بهذا المجال من البحث العلمي. فالقيادة الموقفية تذكر أن المواقف المختلفة أنماطاً مختلفة من القيادة، ومن هنا فإن القائد الفعال هو ذلك الفرد الذي يطبق النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف الذي يواجهه.

وبالتالي فإن النمط الذي يلاءم الموقف يجب أن يضع في اعتباره مجموعة من الاعتبارات الموقفية ومن بينها.

أ. متطلبات الوظيفة ذاتها.

ب. متطلبات الرؤساء:

1. فلسفة المنظمة.
2. النمط الذي يطبقه الرؤساء.

حـ. متطلبات المرؤوسين.

1. توقعات المرؤوسين.
2. النمط الذي يتبعه المرؤوسون.

استعراض لنتائج بعض البحوث الميدانية في مجال القيادة:

قبل أن نصل إلى أساليب تحديد أكثر الأنماط القيادية فاعلية، علينا أولا أن نستعرض بعض النتائج التي توصلت إليها العلوم السلوكية في مجال القيادة. وسنقوم كذلك باستعراض بعض العوامل الموقفية لتحديد آثارها على نمط القيادة الفعال. ولكن يلاحظ أن هناك عاملا مشتركا يمثل مشكلة في حد ذاتها في، أغلب البحوث التي تناولت موضوع القيادة، ويتمثل هذا العامل المشترك في أسلوب اختيار معيار الأداء الذي يمكن على أساسه إجراء المقارنات بين الأنماط القيادية لاختيار أكثرها فاعلية. فمعيار الكفاءة الذي يتم اختياره يؤثر تأثيرا عاليا على النتائج التي يتوصل إليها أي بحث يسعى للتنبؤ بالنتائج المختلفة لأنواع السلوك القيادي المتنوعة.

نتائج البحوث في مجال القيادة المتساهلة (أو المتسيبة) Laissez-fair:

بصفة عامة، تشير نتائج البحوث في ميدان القيادة المتساهلة أو المتسيبة، إلى غياب عنصر القيادة الفعال، وبالتالي تكون ردود الفعل ممثلة في الغموض والحيرة والصراعات والقلق الذي يسود العلاقات الخاصة بالجماعة التي تتم قيادتها بهذا النمط القيادي. وبالرغم من أن هناك فروقا بين البالغين والصبية تدعو إلى مراعاة الحذر في تعميم النتائج، إلا أن الدراسة التي قام بها كل من ويت وليبيت والتي أجريت على مجموعة من الصبية أثبتت أن نمط القيادة المتساهلة أدى إلى انخفاض حجم وجودة العمل الذي قام به الصبية في ظل القيادة المتساهلة عنه في ظل القيادة الديمقراطية. كذلك تبين أن هناك قدرا كبيرا من عدم التشجيع والإحباط والجهود الضائعة في ظل هذه القيادة المتساهلة وفي مجال التدريب السلوكي أمكن التوصل إلى نتائج مشابهة من خلال ملاحظات الجماعات التي تدار بدون قيادة على الإطلاق.

وقد يمكن القول بأن هذا النمط من القيادة لازم لبعض الأعمال الخاصة بالبحوث والمعامل والعمل الأكاديمي بصفة عامة. ولكن حتى بالنسبة لتلك الأعمال، فإن هناك قدراً لازما من المهام القيادية الخاصة بالتقييم والمكافأة والمحافظة على ظروف ملائمة للعمل، تسمح لهذه النوعية من الأفراد بتحقيق الأهداف المنوطة بها درجة عالية من الكفاءة. ولقد أثبت بوماجارتل أن نمط القيادة المتساهل الذي ساد في بعض معامل البحوث نتج عنه درجة منخفضة من الرضاء بالمقارنة بدرجة الرضاء التي نتجت في ظل القيادة الديمقراطية المشاركة، إلا أن الاتجاهات التي سادت مناخ القيادة المتساهلة كانت أفضل من تلك التي سادت القيادة الأوتوقراطية.

نتائج البحوث في مجال القيادة الأوتوقراطية Autocratic:

لقد أظهر عدد كبير من البحوث أن للأنماط القيادية المستخدمة لدرجة

عالية من السلوك الدكتاتوري نتائج عديدة غير مرغوب فيها. وفيما يلي نلخص نتائج بعض تلك الدراسات.

فلقد توصل كل من فليشمان وهاريس إلى أن الدرجة العالية للتسلط وإهمال الاعتبارات الإنسانية من جانب مشرفي العمال الإنتاجيين تولد عددا كبيرا من الشكاوي من جانب المرؤوسين. كذلك ارتفع معدل دوران العمال بازدياد الالتجاء إلى الأساليب التسلطية. وبالإضافة إلى ما سبق تبين ارتفاع معدلات الغياب بين العمال الإنتاجيين الذين يتولى الإشراف على أعمالهم قادة متسلطون.

وفي بعض الدراسات الأخرى، تبين أن رؤساء ملاحظي العمال كانوا يؤيدون الاتجاهات التسلطية التي يستخدمها هؤلاء مع مرؤوسيهم. وبالتالي تبين أن تقييم الرؤساء لملاحظة العمال لم يكن يبنى على أساس مقاييس مبنية على أداء الجماعة واتجاهاتها، ومن هنا لوحظ أن سلوك ملاحظي العمال كان يختلف بوجود رؤسائهم أو غيابهم.

نتائج البحوث في مجال القيادة الديمقراطية والقيادة المشاركة: Democratic & Participative

أظهرت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية المطبقة لأساليب مشاركة العاملين، درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والأساليب التي تتبعها تلك الأنماط القيادية، ومن بين هذه النتائج:

أ. ظهور الاتجاهات الإيجابية تجاه القائد.

ب. درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم.

حـ. انخفاض معدلات الغياب.

د. ارتفاع معدلات الإنتاج.

هـ. انخفاض معدلات دوران العمل.

و. ارتفاع الروح المعنوية للجماعة.

ز. تشجيع أفراد الجماعة على التطوير والابتكار.

الحاجة إلى تعريف حديث للقيادة:

إن النتائج التي أظهرتها لنا الأبحاث وبرامج العلاقات الإنسانية التي بنيت على أساسها، ركزت كلها على محاولة الوصول إلى تعريف موحد للقيادة الفعالة. ونتيجة لهذه النتائج العديدة، أصبح العديد من المديرين في موقف محير أمام اختيارهم للنمط السلوكي القيادي الملائم من بين المحورين الأساسيين للقيادة (المتسلطة والمتساهلة).

وفي هذا الإطار المليء بنتائج الأبحاث قام كل من تاننبوم وشميدت بمحاولة لوضع إطار عام يمكن للمديرين الاستفادة به في معالجة هذا الموقف المحير الذي يواجهونه، وذلك كما يظهر من الشكل التالي:

الإطار العام للسلوك القيادي						
القيادة المتركزة في المرؤوسين			......→ ←......			القيادة المتمركزة في الرؤساء
حرية المرؤوسين في التصرف						استخدام السلطة من جانب المديرين
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
المدير يسمح لمرؤوسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات	المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتحاد القرار	المدير يقدم المشاكل ويقوم المرؤوسون بتقديم اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل	المدير يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين إلى التفكير بشأنها	المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرؤوسين	المدير يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنها

وفيما يلي شرح لكل نمط سلوكي من الأنماط السبعة التي تظهر في الإطار السابق.

أولا: المدير يتخذ القرارات منفرداً ويعلنها:

في هذه الحالة، يتعرف الرئيس على مشكلة ما ويضع في اعتباره مجموعة من الحلول البديلة ثم يختار إحداها ويصدر قراره بها، آمراً مرؤوسيه بالتنفيذ. وقد يضع الرئيس –أولا يضع- في اعتباره احتمالات آراء مرؤوسيه في هذا القرار، وفي جميع الأحوال لا يسمح بأي فرصة لمشاركة مرؤوسيه بطريقة مباشرة في عملية إصدار القرار، بل أكثر من ذلك قد يستخدم الإجبار في إرغام مرؤوسيه على تنفيذ هذا القرار.

ثانيا: المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على التأييد ويعلنها:

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق من حيث أسلوب تعرف الرئيس على المشكلة واتخاذه للقرار، ولكن يختلف عن الأول في أنه بدلا من قيام الرئيس بمجرد إعلان قراره فإنه يحاول إقناع مرؤوسيه بقبوله وتأييده. ويفعل الرئيس ذلك عادة في محاولة لتقليل أي معارضة من جانب المرؤوسين للقرار.

ثالثا: المدير يقدم أفكاره ويدعو مرؤوسيه إلى التفكير فيها:

يصل الرئيس إلى قراره هنا كما في النمطين السابقين، ويسعى كما في النمط الثاني إلى الحصول على تأييد مرؤوسيه لهذا القرار، وبالتالي يشرح لهم بالتفصيل أفكاره ونياته والغرض من إصدار مثل هذا القرار. وبعد ذلك، يطلب الرئيس من مرؤوسيه التفكير فيما شرحه لهم ويدعوهم إلى تقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه.

رابعا: المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل:

هذا النمط السلوكي للرئيس يسمح للمرؤوسين بممارسة قدر معتدل من التأثير على عملية اتخاذ القرار. ويلاحظ أن مرحلة التوصل إلى المشكلة والتعرف

عليها تظل في يد الرئيس، فقبل أن يتقابل الرئيس مع مرؤوسيه يكون قد توصل للمشكلة وبحثها بالشكل الملائم وتوصل إلى قرار بشأنها، ولكن بصورة مبدئية قابلة للتعديل. وهنا يتقابل الرئيس مع مرؤوسيه ليعرض عليهم حله المقترح ويتلقى منهم ردود أفعالهم، خاصة من أولئك الذين سيتأثرون من القرار بطريقة مباشرة.

خامساً: المدير يقدم المشاكل ويقوم المرؤوسون بعض اقتراحاتهم، ثم يتخذ هو القرار

ويعبر هذا النمط السلوكي عن أول مرحلة يبدأ فيها المرؤوسون اقتراح حلول ذاتية من جانبهم. ويتمثل دور المدير هنا في التعرف على المشكلة وتحديدها، بينما يعبر دور المرؤوسين عن توسيع طاقات المدير في التوصل إلى مجموعة أكبر من الحلول. وبلفظ آخر، يتمكن الرئيس من أن يأخذ في الاعتبار مجموعة العوامل المباشرة التي ترتبط بمواقع العمل، والتي يكون المرؤوسون أدرى بها منه. ومن الحلول المقدمة يستطيع المدير اختيار الحل الملائم للمشكلة.

سادسا: المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار:

وهنا تظهر لنا مرحلة يقوم فيها المدير بتفويض سلطة اتخاذ القرار للجماعة، ولكن قبل ذلك يقوم المدير بتعريف المشكلة والحدود التي يجب اتخاذ القرار في إطارها.

سابعا: المدير يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات:

وفي هذه الحالة يمنح المدير المرؤوسين درجة كبيرة من حرية التصرف، والتي أحيانا ما تظهر في بعض المنظمات الرسمية مثل وحدات البحث العلمي. ففي هذه الحالة يقوم مجموعة الباحثين بالتعرف على المشكلة وتعريفها ووضع البدائل اللازمة للحل واتخاذ القرار. ويتمثل القيد الوحيد على حرية تلك الجماعات في الحدود التي تضعها الرئاسات العليا للتصرف. ومن الملاحظ أن الرئيس هنا يمثل أحد أعضاء الجماعة، فإذا ما شارك مع باقي الأعضاء في اتخاذ القرارات فإنه يلتزم بما تصل إليه الجماعة من رأي.

بعض الأسئلة الهامة المرتبطة بالسلوك القيادي:

يلاحظ من النموذج السابق أن هناك العديد من البدائل التي يستطيع عن طريقها المدير أن يربط نفسه بالمجموعة أو الأفراد الذي يشرف على أعمالهم. ففي أقصى اليسار يلاحظ أن التركيز يكون على المدير ذاته –على ما يهتم به ونظرته للأشياء وشعوره تجاهها-، ولكن كلما تقدمنا ناحية القيادة المتمركزة في المرؤوسين- في أقصى اليمين – نلاحظ أن التركيز ينتقل تدريجياً إلى المرؤوسين – على ما يهتمون به ونظرتهم للأمور وشعورهم تجاهها.

وعندما ننظر للقيادة الإدارية بهذا المفهوم، تظهر مجموعة من التساؤلات والتي من أهمها التساؤلات الأربعة التالية:

1. هل يمكن للرئيس التنازل عن مسئوليته لشخص آخر:

يجب أن يعلم الرئيس أنه يظل مسؤولا عن القرارات التي تصدر في نطاق اختصاصه، حتى ولو كانت هذه القرارات صادرة عن مرؤوسيه. فكما نعلم من مبادئ التنظيم الأساسية أن تفويض السلطة لا يعنى –على الإطلاق- تفويض المسؤولية. ومن هنا يجب أن تتوفر لدى الرؤساء القدرة على تحمل مخاطر تفويض السلطة لاتخاذ القرارات إلى مرؤوسيهم. فالتفويض لا يعنى إخلاء للمسؤولية، كذلك يجب أن يعلم كل رئيس أن تفويضه السلطة لمرؤوسيه يجب أن يتم في نطاق السلطات المفوضة إليه من رئاسته الأعلى.

2. هل يجب على الرئيس الاشتراك مع مرؤوسيه بعد تفويضه إياهم السلطة؟

يجب أن يوازن الرئيس –بعد تفويضه السلطة لمرؤوسيه- بين مزايا استمراره في توجيههم وبين تركهم لقدراتهم الخاصة. ولكن ليس هناك ما يمنع من أن يشترك القائد مع باقي الجماعة ولكن كأي عضو فيها، ومن هنا تأتي أهمية تأكيده للجماعة على أن دوره يماثل دور أي عضو آخر وأن سلطته الرسمية لا وجود لها في هذه المواقف.

3. ما مدى أهمية تعرف الجماعة على النمط القيادي الذي يستخدمه الرئيس؟

هناك أهمية كبرى لتعرف الجماعة للنمط القيادي الذي يطبقه الرئيس معهم. ويمكن القول بأن الكثير من مشاكل علاقات الرئيس بالمرؤوسين ترجع إلى فشله في توضيح أسلوب تخطيطه لاستخدام سلطته. فإذا ما كان الرئيس ينوي اتخاذ قرار ما بطريقة منفردة، واعتقدت الجماعة أن دورها سيكون كبيرا في اتخاذ مثل هذا القرار، فإن ذلك عادة ما يعقبه الرفض وعدم الارتياح من جانب أعضاء الجماعة. كذلك، محاولة بعض القادة إقناع مرؤوسيهم –أو استدراجهم- لاتخاذ قرار، سبق لهم اتخاذه بالفعل، عادة ما تؤدي إلى نتائج غير طيبة حيث يصل المرؤوسون إلى الحقيقة الخاصة بأن مشاركتهم شكلية وليست حقيقية. ومن هنا تبدو أهمية صراحة الرئيس في تقرير وإعلام مرؤوسيه بالسلطات التي يحتفظ بها لنفسه، وبتلك التي يفوضها لهم في اتخاذ القرارات.

4. أهمية الحكم على مدى ديمقراطية الرئيس بمقدار القرارات التي يتخذها مرؤوسوه؟

لا تمثل الأعداد المجردة للقرارات التي يتخذها المرؤوسون مقياساً سليماً لمدى حرية التصرف التي يتمتع بها أولئك الأفراد. فالمعيار الحقيقي يتمثل في مدى أهمية تلك القرارات والتي يعهد بها الرئيس إلى مرؤوسيه. فبطبيعة الحال يختلف القرار الخاص بإعادة تنظيم المكاتب عن ذلك الخاص بإدخال نظام جديد في العمل ذاته.

اختيار النمط القيادي الملائم:

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها المدير في اعتباره عند اختياره للنمط القيادي الملائم.

1. عوامل أو قوى خاصة بالمدير ذاته.
2. عوامل أو قوى خاصة بالمرؤوسين.
3. عوامل أو قوى خاصة بالموقف أو البيئة.

أولا- العوامل الخاصة بالمدير:

إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة من العوامل أو القوى، التي تتفاعل داخليا في شخصيته وتكوينه الذاتي. ومن بين هذه العوامل الآتي:

أ. نظام القيم الذي يؤمن به: **Value System**

وهنا تثار عدة تساؤلات من بينها، إلى أي مدى يشعر المدير بأن الأفراد يجب أن يكون لهم نصيب في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؟ أو، ما مدى اقتناعه بأن الفرد الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب أن يكون له دور في عملية اتخاذ القرار؟ فقوة اعتقاده أو اقتناعه هذا ستجعله يتحرك تجاه أحد القطبين المشار إليهما في الإطار العام للسلوك القيادي –السابق مناقشته- كذلك يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين ولتحقيق أهداف المنظمة.

ب. مدى ثقته في مرؤوسيه:

يختلف المديرون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم في مرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما. وعادة ما يختبر المدير مرؤوسيه من ناحية مدى كفاءتهم ومدى قدرة الاعتماد في مواجهة المشاكل. وعادة ما يتساءل المدير: أي المرؤوسين أكفأ على مواجهة هذه المشكلة؟ ولكنه عادة ما يثق في قدراته أكثر من ثقته في قدرات مرؤوسيه.

حـ. ميوله القيادية الشخصية:

يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية. فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم للأساليب المتسلطة، فهم يحلون المشاكل، ويتخذون القرارات، ويصدرون الأوامر، بطريقة يعتبرونها طبيعية ومرضية لهم. وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها، حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.

د. مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة:

إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها، وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها.

ثانيا- العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

قبل اختيار المدير للنمط القيادي الملائم لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة على سلوك مرؤوسيه. فكل مرؤوس –مثله في ذلك مثل المدير- يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية، بل إنه بالإضافة إلى ذلك نجد أن كل مرؤوس يكون لديه توقع محدد عن الكيفية التي سيتصرف بها الرئيس تجاهه. فإذا ما تعرف المدير على هذه العوامل فإن قدراته تكون أكثر دقة في اختيار النمط القيادي الملائم.

ويمكن القول –بصفة عامة- أنه كلما توفرت الشروط التالية، كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف:

أ. ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس، فكما هو معروف يختلف الأفراد فيما بينهم في درجة التوجيه التي يرغبون أداء أعمالهم في ظلها.

ب. توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، فبعض المرؤوسين يرى أن زيادة مسئولياتهم إنما تتم لرغبة الرئيس في تخلص البعض من مسئولياته وإلقائها على عاتقهم.

حـ. توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة. فبعض المرؤوسين يفضل إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم، بينما يفضل البعض الآخر درجة كبيرة من حرية التصرف.

د. توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

هـ. توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

و. توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.

ز. توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. فلو كان النمط السائد هو التسلط والانفراد باتخاذ القرارات، فإن التحول الفجائي إلى مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة –بل وأحيانا الرفض- من جانبهم. والعكس صحيح، أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين.

وبطبيعة الحال، فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل إن هناك ظروفا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير. ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من جانب المرؤوسين.

ثالثا: العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته وبمرؤوسيه، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير، والتي يكون لها تأثير على سلوكه. ومن أهم هذه العوامل، تلك التي تستمد كيانها من التنظيم، ومن جماعات العمل، ومن طبيعة المشكلة المعروضة، ومن الضغوط الزمنية.

أ. نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة:

إن المنظمات –مثلها في ذلك مثل الأفراد- لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها. فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها. وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل.

ويتم التعرف على هذه القيم والتقاليد، من خلال العديد من وسائل الاتصال مثال ذلك وصف الوظائف والسياسات المعلنة للمنظمة وتصريحات الإدارة العليا. فبعض المنظمات تعرف القائد الفعال بأنه ذلك الفرد الذي يتصف بالحركية والقدرة على التصور والحسم والإقناع، بينما نجد البعض الآخر من المنظمات يركز أكثر على مدى قدرة الرئيس على التفاعل مع الجماعة التي يقودها، أو بلفظ آخر على مهاراته السلوكية. فالحقيقة التي يجب ألا نغفلها أنه طالما حددت الإدارة العليا في المنظمة تعريف القيادة الفعالة –من وجهة نظرها الخاصة- فإن ذلك يكون له تأثير ملحوظ في تحريك سلوك المدير تجاه أحد الجانبين السابق الإشارة إليهما في الإطار العام للسلوك القيادي (التسلط-التساهل).

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة أخرى من العوامل، مثل حجم الوحدات التنظيمية ومدى انتشارها جغرافيا ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ب. كفاءة الجماعة:

قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها تلك الجماعة مكتملة.

ومن بين العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة، الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، ففي العادة زادت الفترة التي تقضيها جماعة ما في العمل معاً، كلما أمكن لهذه الجماعة تكوين مجموعة من العادات والتقاليد المشجعة على التعاون والإخاء والتماسك، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة فاعليتها في مواجهة المشاكل. كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية –مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات- كلما زادت فاعليتها.

حـ. طبيعة المشكلة ذاتها:

بطبيعة الحال، نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين. ويلاحظ أنه كلما كانت المشكلة خارجة

عن نطاق إمكانيات وقدرات المرؤوسين كلما كان ذلك سببا يؤدي إلى إصابتهم بالإحباط وذلك إذا ما أوكلت إليهم هذه المشكلة، وقد يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج عكسية لعملية المشاركة.

وبازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعو إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر إشراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة. ولكن من جانب آخر، نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل فإن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصص الملائم لاتخاذ القرارات.

د. الضغوط الزمنية:

تمثل الضغوط الزمنية (أو عامل الزمن) أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار. كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد، تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة، والعكس صحيح، فكلما زادت درجة استقرار المنظمة كلما اتجه المدير إلى أسلوب المشاركة.

ويمكن القول –بصفة عامة- أن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في الآتي:

1. رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
2. زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
3. تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
4. تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
5. المساهمة في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.

خلاصة – صفات المدير الفعال

من استعراضنا السابق لعملية القيادة والمناخ التنظيمي الذي تعمل في إطاره يمكننا الآن تلخيص الصفات اللازمة للمدير الفعال، والتي يساهم المناخ التنظيمي –بدرجة كبيرة- على إحيائها وتشجيعها، و إحباطها، فيه.

أولا: فيما يختص بالصفات والقدرات الشخصية:

1. يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل، وتطوير أساليب أكثر فاعلية.
2. يتمتع بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التي يتمتع بها مرؤوسوه.
3. أن يكون خاليا من الاضطرابات النفسية التي قد تسيء إلى سلوكه القيادي.
4. أن تتوفر لديه درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغبا في قيامه بدور القائد.
5. أن تتوفر لديه الرغبة الجامحة لإنجاز الأعمال.

ثانيا: فيما يختص بالجانب السلوكي من وظيفته كقائد:

أ. بالنسبة لاتجاهاتها إزاء المرؤوسين:

1. تأكيده وفهمه الحقيقي لوظيفته القيادية.
2. الثقة في مرؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم.
3. متساهل بمعنى كونه ودياً يلجأ إليه المرؤوسون عند الحاجة.
4. حريص على مساعدة المرؤوسين في تحقيق فاعليتهم الذاتية، ويعمل جاهداً على إزالة كافة العقبات التي يعترض طريق الأهداف المتفق عليها.
5. في تعامله مع المرؤوسين يكون مساندا لهم عاطفيا ومتفاديا لأي نوع من السلوك قد يؤذي مشاعرهم.

ب. بالنسبة لموضوع المشاركة:

1. يشجع مرؤوسيه على الاهتمام بحل مشاكل العمل، وذلك في المجالات التي تمكن المرءوسين من المساهمة في إبداء الآراء الفعالة.

2. يسمح ويشجع مشاركة المرؤوسين في مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

3. يشجع المشاركة بصفة عامة ولكن في المجالات التي يمكن الاستفادة فيها بآراء المرؤوسين وحيث يرى المرؤوسون تلك المشاركة على أنها أسلوب مشروع ومعترف به.

حـ. بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا والتخطيط:

1. يستخدم التكنولوجيا المناسبة في تبسيط العمل وتطوير المعدات الحالية وإعداد التنظيم الداخلي وغيرها من الأعمال، كذلك يشجع مرؤوسيه على حذو نفس المنهج.

2. مخطط فعال سواء بالنسبة للأجل القصير أو الأجل الطويل.

د. بالنسبة لمعايير الأداء وتقييمه:

1. يشرك المرؤوسين في وضع أهداف للأداء طموحة يمكن تحقيقها، وتتمشى هذه الأهداف مع الأهداف العامة للمنظمة وتساهم في تحقيقها.

2. يبني تقييمه لأداء المرؤوسين -كلما أمكنه- على أسس من الأهداف المطلوبة وبناء على قياس الأداء الذي يمكن إخضاعه للقياس العلمي الدقيق.

هـ. بالنسبة لكونه حلقة اتصال بين المستويات التنظيمية المتعددة.

1. يعبر عن حلقة اتصال فعالة مع الإدارة العليا والجماعات الأخرى بالمنظمة.

2. مؤثر مع رؤسائه في الحصول على المزايا التي يستحقها مرءوسوه عن أدائهم المميز.

و. بالنسبة لأساليب المكافأة والعقاب:

1. يستخدم أخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم، بدلا من استخدامها كفرصة لعقابهم.
2. يعترف بالعمل الجيد وينسبه إلى صاحبه.

ثالثا- فيما يختص بالمناخ التنظيمي:

1. يعمل تحت رئاسات تلتزم بالصفات والسلوك السابق بيانهما بما يتضمنه ذلك من اهتمام بكل من بعدي الأفراد والإنتاج.
2. يعمل في منظمة تسودها مجموعة من سياسات الأفراد الفعالة التي ترتبط بالاختيار والتعيين والمكافأة والاتصال والتدريب والتنمية والاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية.

الفصل الخامس

تحليل وتوصيف الوظائف

- مقدمة
- خطوات تحليل الوظائف.
  - تخطيط عملية التحليل.
  - جمع المعلومات.
  - توصيف الوظائف.
  - طرق تقييم الوظائف.
  - طرق تجميع الوظائف في درجات.
  - تحديد أجور الدرجات.
  - استقصاء الأجور.
  - هيكل الأجور.

تحليل وتوصيف الوظائف

مقدمة:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها. والواقع أن نجاح برنامج التقييم يتوقف إلى حد كبير على درجة صحة التوصيف المستخدم. وتعتبر عملية التحليل بمثابة الوسيلة أو الطريقة الفنية للتوصل إلى هذا التوصيف.

وتستخدم إدارة الأفراد نتائج عملية تحليل الوظائف في تحقيق وظائفها، فهي تستخدم هذه النتائج لتحديد درجة الأهمية النسبية للوظائف بعضها إلى بعض، ولتقييمها، ولتقدير نوع ومقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها، ولوضع برامج التدريب اللازمة لهم، ولمعرفة الأعمال التي يتعرض فيها الأفراد لظروف عمل خطرة حتى يمكن تحسينها، ولتوضيح الحقائق والواجبات المتعلقة بكل وظيفة حتى يمكن تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بينها ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعض ومسالك النقل والترقية الخاصة بكل منها.

خطوات تحليل الوظائف:

وتتكون عملية تحليل الوظائف من ثلاث خطوات: التخطيط وجمع المعلومات وتوصيف الوظائف.

أولا- تخطيط عملية التحليل

ويقصد بالتخطيط رسم خطوات التنفيذ متسلسلة حسب ما يقتضيه التحليل نفسه. وفي هذه الخطوة يجب على خبير التحليل أن يوضح لموظفي الشركة الغرض من مهمته حتى يزيل من نفوسهم الخوف والشك. فالتخطيط السليم والتعاون التام من جانب الموظفين يعتبران من أهم مقومات نجاح برنامج تحليل الوظائف.

وتتوقف إجراءات التحليل على عدة عوامل منها.

1. السبب من إجراء تحليل للوظائف وطريقة استخدام نتائجه، فلاشك أن طريقة استخدام هذه النتائج تحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.
2. درجة مهارة خبير التحليل، فطبيعي يتوقف نجاح برنامج التحليل على درجة نجاح الخبير في أداء مهمته. لذلك يجب اختياره بدقة وأن تحدد الشركة ما إذا كانت ستختاره من بين موظفي الشركة أو تعهد بالمهمة كلها إلى أحد الخبراء الخارجيين. ومن المرغوب فيه دائما أن يتمتع محلل الوظائف ببعض المميزات الشخصية والذهنية حتى يستطيع تأدية عمله بنجاح.

أ. المميزات الشخصية وتشمل: مقدرة على التفاهم مع الغير، مقدرة على مقابلة الغير والتحدث معهم بلباقة، أن يتمتع بمظهر جذاب، وبميزة الصبر، وأن يميل إلى مصادقة الناس.

ب. المميزات الذهنية وتشمل: مقدرة على التحليل وتفسير الحقائق، مقدرة على التخطيط والتنظيم، مقدرة على فهم الكلمات واستخدامها في الأوجه الصحيحة، مقدرة على التعبير عما يجول في خاطره بأسلوب واضح.

3. عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه. والواقع أنه لا يوجد مقياس قاطع يمكن الاعتماد عليه لتحديد عدد المحللين اللازمين للعملية، ولكن يتوقف العدد المطلوب على عدة اعتبارات أهمها: عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها، الوقت المحدد للانتهاء من عملية التحليل، طبيعة وعدد الوظائف

المطلوب دراستها، طول المقابلة نفسها. وليس هناك طريقة معينة يمكن بواسطتها تحديد المدة اللازمة لكل مقابلة وذلك بسبب تغير طبيعة الوظيفة واختلاف مقدرة المحلل أو المقابل. وتتراوح في العادة مدتها حسب رأي الأستاذ برنان في كتابه "تنظيم الأجور" بين 5 و 15 دقيقة في المتوسط. ولكن الأستاذ لاتهام ذكر في كتابه "تقييم الوظائف" أن المحلل الماهر يستطيع أن يجري مقابلتين أو ثلاث مقابلات يوميا في المتوسط. وعلى ذلك يمكن تقدير العدد اللازم عن طريق قسمة عدد المقابلات المزمع عملها على اثنين أو ثلاثة، وبتحديد عدد الأيام المطلوب الانتهاء خلالها من التحليل يمكن معرفة عدد المحللين اللازمين للعملية.

4. نوع الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة، فيفضل البعض الالتجاء إلى العمال مباشرة اعتقاداً منهم بإمكان الحصول على معلومات أكثر في هذا الشأن، في حين يفضل البعض الآخر الاتصال بالمشرفين على أساس أن درايتهم باختصاص كل وظيفة في الأقسام التي يشرفون عليها أدق وأغزر من دراية العمال. ولاشك أن الالتجاء إلى كل من العامل والموظف أو المشرف ستمكن المحلل من الحصول على معلومات أكثر وعلى درجة أكبر من الدقة. فالمعلومات التي يدلى بها أحدهم تكمل المعلومات التي يدلى بها الآخر. كما أن الالتجاء إلى كل من الرئيس والمرؤوس يعطي الفرصة لأكبر عدد من الموظفين والمشرفين للمساهمة في عملية التحليل. ومادامت المعلومات قد أخذت من كل منهما فهذا أدعى إلى قبولهم للنتائج التي بنيت عليها.

وتلجأ بعض الشركات إلى كلا من المصدرين للحصول على المعلومات المطلوبة، ولكنها لا تعطى المصدرين نفسه الأهمية، بمعنى أنها تطلب من الموظفين الإدلاء بمعلوماتهم ثم تطلب من المشرفين مراجعة المعلومات التي أعدها الموظفون. أو أن تطلب من المشرفين إعطاء بيانات وتطلب من الموظفين إبداء رأيهم فيما ذكره المشرفون بشأن وظائفهم.

وكثير من الشركات تختار واحد أو اثنين من أحسن الموظفين الذين يشغلون نوع معين من الوظائف لإعطاء البيانات المطلوبة، هذا إذا كان هناك عدد كبير من الأفراد يشغلون نفس نوع الوظيفة. ثم تطلب من جميع الموظفين الآخرين قراءة المعلومات التي أعطاها هذان الموظفان والتعليق عليها أو تعديلها وتصحيحها. وبذلك يمكن إعطاء الفرصة لجميع الموظفين للمساهمة في عملية التحليل وتلافي المجهود والوقت والتكاليف اللازمة لإجراء مقابلة شخصية أو إرسال قائمة أسئلة إلى كل منهم.

5. درجة تحضير أذهان الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لإعطاء البيانات المطلوبة فلابد من أن يشرح لهم بوسائل الإعلام المختلفة –كالاجتماعات والندوات والمحاضرات والنشرات والكتيبات ولوحة الإعلانات- المقصود بدورهم في عملية التحليل وماهية المعلومات المطلوبة منهم وسبب التجاء الشركة لهم ودرجة أهمية عملية التحليل بالنسبة لتقييم الوظائف.

ثانياً- جمع المعلومات

أما الخطوة الثانية فهي عملية تجميع الحقائق بشأن الوظائف. ويستخدم خبير التحليل لهذا الغرض عدة طرق. فقد يستخدم قوائم الأسئلة التي ترسل لكل موظف ليملأها بنفسه ثم تعرض على رئيسه المباشر لاعتماد ما ورد فيها من معلومات أو تعديل ما جاء بها من بيانات. كما قد يجمع خبير التحليل جميع المعلومات بنفسه عن طريق ملاحظة سير العملية الإنتاجية وإجراء بعض المقابلات مع الرؤساء والمرؤوسين. وفي بعض الحالات يفضل خبير التحليل استخدام كل من الطريقتين، فيرسل قائمة الأسئلة ثم يقابل الأفراد لمناقشتهم. وأهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي:

أولا- ماذا يعمل الفرد في وظيفته؟ ذلك أن ما يعمله الفرد في وظيفته يحدد المقدرة الجسمية والذهنية المطلوبة فيه. فتعتبر المقدرة الجسمية من أهم مقومات نجاح الفرد في الأعمال التي تتطلب مجهوداً عضلياً عنيفاً كنقل المواد أو قطعها. كما أن وجو مقدرة ذهنية عالية ضروري بالنسبة للفرد الذي يشغل وظائف

تخطيطية أو حسابية أو قضائية. فإذا لم يكن الفرد المقـدرة الجسـمية والذهنيـة المطلوبـة فالأفضـل تخفيض المسئوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة التـي يشـغلها أو نقلـه إلى وظيفـة أخـرى تتطلـب مقدرة أقل.

والواقع أن جميع الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معاً. وقد تكـون درجة حاجتها إلى كل من المقدرتين بنسب متساوية، كما قـد تكـون بنسـب مختلفـة. ذلـك لأن كـل وظيفة تتكون من عدة مهام، كل مهمة منها تتطلب قـدراً معينـاً مـن المقـدرة الجسـمية والذهنيـة. وعلى خبير التحليل أن يبين ما هي المهام المطلوبة في كل وظيفة وأن يوصف كل مهمة منهـا ليعطـي صورة واضحة عن الوظيفة نفسها.

ثانياً- كيف يؤدي الفرد عمله؟ أي الطرق يسلكها الفرد لأداء عمله والوسائل التـي يسـتخدمها لذلك. فعلى خبير التحليل أو يدرس ما إذا كان عمله يتطلب حركة مستمرة أو جلوس دائـم، ومـا إذا كان عمله روتينياً، معقداً، سهلا، وما هي درجة الدقة المطلوبة في العمل...الخ.

ثالثاً- ما الغرض من الوظيفة؟ والمقصـود بـذلك تحديـد مكـان الوظيفـة في العمليـة الإنتاجيـة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخـرى. فقـد يكـون الغـرض مـن الوظيفـة الإشراف عـلى أعـمال الآخرين لاكتشاف الأخطاء، أو البحث العلمي لاكتشاف أو تحسين طرق ووسائل الإنتـاج المسـتعملة وما إلى ذلك.

رابعاً- ما المهارة المطلوبة؟ أي الصفات المطلوبة في الفرد الذي يصلح لشغل كل وظيفة كدرجة الخبرة والمهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة...الخ...

طرق جمع المعلومات والبيات:

1. طريقة قائمة الأسئلة

يقتصر استعمال قائمة الأسئلة في العادة على الوظائف الكتابية والإشرافيـة. ويرجـع السـبب في ذلك إلى أن غالبية الأفراد الذين يقومون بالأعمال الأخرى لا

تكون لديهم المقدرة للإجابة على الأسئلة بالدقة المطلوبة لجهلهم وقلة ثقافتهم، وإلى صعوبة وضع القائمة التي تعتبر نموذجية بالنسبة للأعمال الأخرى. وترسل القائمة إلى كل موظف بالشركة، وترفق بخطاب إيضاحي يطلب فيه من الموظف أن يملأها بدقة وبسلمها لرئيسه المباشر. وهذا الأخير يقوم بتعديل أو باعتماد صحة ما ورد بها من معلومات وبيانات.

وتتميز هذه الطريقة بمزايا عديدة أهمها: الحصول على البيانات بسرعة أكبر منها في أي طريقة أخرى، الاتصال بعدد كبير من الموظفين والعمال والحصول منهم على البيانات المطلوبة وبذلك يعطى لكل فرد بالمؤسسة الفرصة في المساهمة في عملية التحليل، تساعد الموظفين والعمال على تفهم تفاصيل مهام وظائفها، تكاليفها قليلة نسبياً.

ولكن أهم ما يؤخذ عليها من عيوب صعوبة تصميم القائمة وصياغة الأسئلة، وعدم إمكان الحصول على معلومات كاملة، واحتمال الحصول على إجابات غير دقيقة. وذلك بسبب عدم التأكد من درجة الدقة ومقدار العناية التي كتبت بها، وضعف الاتصال الشخصي بين المحلل وأفراد العينة، وضخامة الوقت والمجهود المطلوب لجدولة محتويات القائمة.

2. طريقة المقابلة

وتستخدم هذه الطريقة بتوسع لتحليل الوظائف بالشركات الصغيرة لقلة عدد الأفراد الذين يعملون فيها نسبياً. فيزور خبير التحليل أماكن العمل لملاحظة الأفراد أثناء عملهم وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة. وعن طريق هذه الملاحظة وبسؤال كل من الرئيس والمرؤوس يستطيع الخبير أن يكون فكرة واضحة عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها. وتتميز هذه الطريقة بأنها تسمح بالحصول على معلومات كاملة.

3. طريقة قائمة الأسئلة والمقابلة

في هذه الطريقة ترسل قائمة الأسئلة للأفراد أولا ثم تجرى معهم مقابلات شخصية للحصول منهم على مزيد من المعلومات والإيضاحات. وفي الغالب لا تجرى المقابلة الشخصية على جميع من أرسلت لهم قوائم أسئلة، بل يكتفي بمقابلة عينة منهم يشترط أن تمثلهم بدقة كبيرة. والمقصود بهذه الطريقة تحقيق معظم المزايا الخاصة بالطريقتين السابقتين وتلافي معظم عيوبهما. ولاشك أن استخدامهما معاً أفضل من استخدام إحداهما، وإن كان يعاب عليها ضخامة تكاليفها.

ثالثا- توصيف الوظائف

وتتلخص الخطوة الثالثة لعملية التحليل في تعريف معالم كل وظيفة من موجب المعلومات التي جمعت عنها، وهو ما يعرف بتوصيف الوظائف. فتوصيف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسئوليات والواجبات الخاصة بها.

وقد يكتب هذا التوصيف خبير تقييم الوظائف أو مدير إدارة الأفراد أو يعهد بهذه المهمة إلى مستشار خارجي. ولكن يفضل دائماً أن يكتب محلل الوظائف التوصيف المطلوب على أساس أنه أقدر من غيره على القيام بهذه المهمة بحكم احتكاكه المباشر بالموظفين والمشرفين ومعرفته بدقائق كل وظيفة.

وفكرة توصيف الوظائف ليست بالفكرة الحديثة، فقد جرت العادة أن يقوم صاحب العمل بتوصيف كل وظيفة في ذاكرته، ومعرفة ما تتطلبه من خبرات وما فيها من مسئوليات. ولكن الحديث في الموضوع هو أن عملية التوصيف قد أصبحت لا تخضع إلى تخمين صاحب العمل أو رأيه وحده، بل أصبحت عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظائف المختلفة وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدة، والاحتفاظ بها في سجل خاص للرجوع إليه عند الحاجة. وقد اقتضت الحاجة هذا التطور نتيجة لكبر المشروعات الصناعية والتجارية وتعدد الوظائف والأعمال فيها، وعدم استطاعة شخص واحد الإلمام بجميع مسئوليات وواجبات وطبيعة كل

وظيفة ونوع الفرد الذي يصلح لها.

ويمكن تقسيم المعلومات في هذا الشأن إلى قسمين: قسم خاص بطبيعة العمل نفسه، وقسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لشغل هذا العمل.

والواقع أنه لا توجد طريقة بالذات تعتبر أفضل من غيرها في كتابة التوصيف، ولكن يجب على أي حال أن يحتوي على الأجزاء الأربع الآتية.

الجزء الأول:

- يتكون من مقدمة عبارة عن اسم الوظيفة، واسم القسم الذي توجد به، ونوع الآلات المستخدمة، واسم الوظيفة التي يمكن أن يرقى إليها الفرد، وتلك التي يمكن نقله إليها ورقم الوظيفة...الخ. ذلك أن بعض الشركات تطلق على وظائفها أرقاما معينة لمجرد التسهيل في عملية التعريف، فتطلق رقم 300 مثلا على قسم المشتريات وترقم الوظائف بهذا القسم 201 و 302 وهكذا.

وقد يجد خبير التحليل صعوبة في معرفة الاسم الصحيح للوظيفة، فقد تكون الأسماء المستعملة بعيدة عن طبيعة الوظيفة ولا تصفها، وقد يكون هناك عمليتان من نفس النوع ولهما إسمان مختلفان، أو عمليتان مختلفتان ولهما نفس الاسم، لذلك يجب العناية بتسمية الوظائف لتطابق الواقع والحقيقة. ويمكن الحصول على أسماء الوظائف من عدة مصادر أهمها: قوائم دفع الأجور والخرائط التنظيمية، وتقارير المديرين ورؤساء الأقسام، والمشرفين. ويعتبر قاموس Dictionary of Occupational Titles من أحسن المصادر التي يمكن الرجوع إليها في هذا الشأن.

الجزء الثاني:

يتضمن ملخصا عن المسئوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة. فهو عبارة عن توصيف كامل لمهامها والغرض منها مثل: من أين يأتي العمل؟ وماذا يؤدي الفرد في الوظيفة؟ وكيف تتم العملية الإنتاجية؟ وما دور هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية؟ وما مقدار أهميتها ودرجة صعوبتها؟...الخ..لذلك يجب أن

يكتب هذا الجزء بوضوح تام وأن تختار الكلمات التي تعطى التوصيف المطلوب بدقة.

وعادة يبدأ هذا الجزء بمقدمة مختصرة تتكون من جملة قصيرة تبين طبيعة الوظيفة وتوضح الغرض منها. ثم يليها وصف مطول نسبياً عن الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة. كما يجب أن يحتوي هذا الجزء على جميع المهام التي يجب أن يؤديها شاغليها. سواء التي يؤديها بصفة دورية أو تلك التي لا يؤديها إلا في مناسبات خاصة، وقد تمر سنوات عديدة دون أن تحدث هذه المناسبات.

الجزء الثالث:

يخصص لتحديد المواصفات المفروض توافرها في الفرد الذي يصلح لشغل هذه الوظيفة. فيحتوي هذا الجزء على وصف تفصيلي عند:

- نوع الثقافة المطلوبة: أي إعدادي، ثانوي، مهني، جامعي، تدريب على الوظيفة نفسها...الخ.
- المقدرة الذهنية المطلوبة: أي قدرة على الحكم، التحليل، الإنشاء، أقلمة النفس للظروف المحيطة، إصدار الأوامر، الإشراف على الغير، توجيه الغير، أداء الأعمال الروتينية...الخ...
- درجة المعرفة بتفاصيل الوظيفة: كطرق أداء العملية الإنتاجية، الإجراءات الخاصة بها، العدد والآلات والمواد المستخدمة، الخبرة الفنية المطلوبة...الخ.
- مقدار ونوع المسؤولية: كالمسؤولية تجاه الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والرأي العام، والمسؤولية عن المواد والعدد والآلات ودرجة الجودة...الخ.
- المقدرة الجسمية: وهي تختلف من وظيفة لأخرى حسب طبيعتها. فالبعض يتطلب مقدرة جسمية بسيطة في حين يتطلب البعض الآخر مقدرة هائلة. وحتى يسهل تحديد المقدرة المطلوبة في الفرد لابد من وضع توصيف كامل

للحركات والحواس التي يستعملها الفرد أثناء عمله بالوظيفة مثل: المشي، النط الجري، التسلق، الوقوف، الدوران، الانحناء، الركوع، الجلوس، الرفع، الحمل، الدفع، الشد، الكلام، السمع، الإبصار، تمييز الألوان، اللمس، استخدام الأصابع.

- ظروف العمل: وتختلف هي الأخرى من وظيفة لأخرى. وهناك شبه استحالة في أن تكون ظروف العمل واحدة تماماً بالنسبة لجميع الوظائف. فإن طبيعة العملية الإنتاجية ونوع الوظيفة تحدد ظروف العمل التي يشتغل فيها الفرد وأهم ظروف العمل التي تحيط بالوظيفة ما يأتي: في الداخل، في الخارج، حار، بارد، رطوبة، جفاف، بلولة، مترب، ضوضاء، إضاءة كافية، تهوية كافية، اهتزاز، أماكن مرتفعة، إشعاعات خطرة، عرضة للصق الكهربائي، وجود متفجرات، تغير مفاجئ في الحرارة، روائح كريهة، الآلات خطرة...الخ...

الجزء الرابع:

ويخصص لذكر الملاحظات والتعليقات التي لا يمكن كتابتها في أي جزء من الأجزاء السابقة. كما يحتوي على مكان لتوقيع خبير التحليل وآخر لتوقيع الإدارة باعتماده. وتعرض بعض الشركات هذا الوصف على النقابة للحصول على موافقتها.

طرق التقييم

الطريقة الأولى – طريقة ترتيب الوظائف

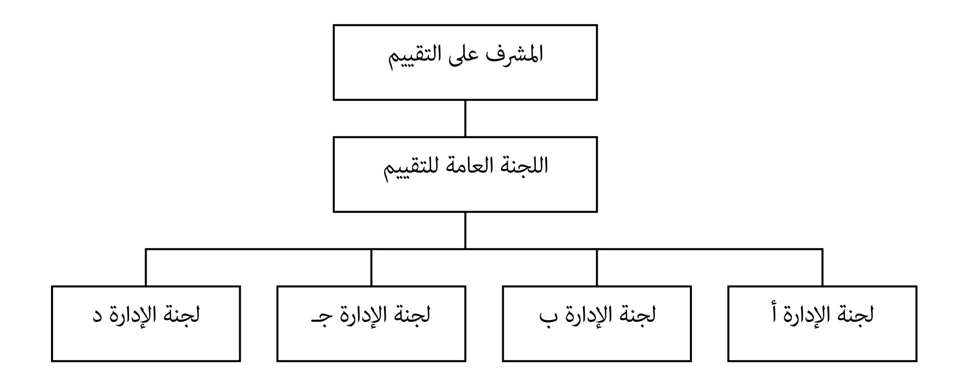
الأساس في هذه الطريقة المقارنة بين الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها صعوديا من حيث أهميتها وبالتالي قيمتها. وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها. وفي الحقيقة نادراً ما توجد وظيفتان متشابهتان في كل شيء، فقد يختلفان في

درجة الصعوبة، ومقدار الأخطار ونوع المسؤولية وظروف العمل وما إلى ذلك. وهـذا الاخـتلاف هو أساس عملية الترتيب. ويلاحظ في هذه الطريقة أن الوظائف تقارن بعضها بـبعض كوحـدات قائمة بذاتها. فلا تقارن الوظائف بعد تقسـيمها إلى عواملهـا الأوليـة -كـالخبرة والثقافـة ودرجـة المسؤولية ومقدار الواجبات...الخ...- كما هو الوضع في الطرق التي استحدثت فيما بعـد. وبـذلك تكون عملية التقييم بهذه الطريقة عملية اجتهادية تخضع إلى خبرة وتجربة ورأي الخبير.

من يقوم بعملية الترتيب

تختلف طريقة اختيار الأفراد الذين يقومون بعملية ترتيـب الوظـائف مـن شركـة لأخـرى، وبصفة عامة يقوم بها رجل الإدارة. ولكن في بعض الحالات القليلـة قـد يسـاهم فيهـا الموظفـون والعمال من غير طبقة الإدارة، وفي بعض حالات أخرى قد يشـترك فيهـا منـدوبون عـن النقابـات العمالية.

ويكون ترتيب الوظائف إما على مستوى الشركة مبـاشرة أو عـلى مسـتوى الإدارة ثـم عـلى مستوى الشركة. فإذا اختير الطريق الأول كونت لجنة من ممثلي الإدارات المختلفة بالشركة للبت في ## ترتيب الوظائف بالشركة كلها كوحـدة. وقـد دلـت التجـارب أن هـذه الطريقـة تـؤدي إلى الحصول على نتائج بعيدة عن الصحة، إلا بالنسبة للشركات التي بهـا عـدد قليـل مـن الوظـائف لذلك. يفضل دائماً ترتيب الوظائف عـلى مسـتوى الإدارة أولا ثـم يعـاد ترتيبهـا مـرة أخـرى عـلى مستوى الشركة. فتكون لجنة بكل إدارة مـن إدارات الشركة لترتيـب الوظـائف بهـا، ثـم تعـرض النتائج التي توصلت لها على اللجنة العامة للتقييم لإعادة ترتيبهـا عـلى مسـتوى الشركة. ويبـين الشكل رقم ٩ خريطة لمسالك السلطة والمسؤولية بين هذه اللجان المختلفة.



شكل رقم (9)

وتتكون اللجنة العامة للتقييم من رؤساء الإدارات المختلفة، وتسند الرياسة فيها إلى المشرف على برنامج التقييم بالشركة. كما تتكون لجان الإدارات المختلفة من كبار الموظفين فيها كوكيل الإدارة ومديري الأقسام التي تتبعها وأحد المشرفين عن كل قسم فيها، على أن تكون رياسة اللجنة لمدير الإدارة. وفي بعض الحالات يفضل مدير الإدارة عدم الاشتراك في هذه اللجنة ويكتفي بتمثيل الإدارة في اللجنة العامة. وعادة يحتفظ لنفسه بحق تعديل الترتيب الذي تضعه اللجنة قبل عرضه على اللجنة العامة.

ويفضل أن يكون عدد أعضاء لجان الإدارة محدوداً، وعادة تتكون من ثلاث أعضاء بالنسبة للإدارات الصغيرة وأكثر من ذلك بالنسبة للإدارات التي تتبعها عدة أقسام أخرى. وللوصول إلى نتائج أفضل تكون لجان فرعية بكل قسمك من الأقسام التي تتبع الإدارة الواحدة لترتيب الوظائف داخل هذا القسم، ثم تعرض النتائج على لجنة الإدارة لإعادة ترتيبها على مستوى الإدارة، ثم تعرض النتائج مرة أخرى على اللجنة العامة لإعادة ترتيبها على مستوى الشركة. ولاشك أن هذا التنظيم الأخير يعطي الفرصة لأكبر عدد من الأفراد بالشركة للمساهمة في عملية الترتيب.

وهناك طريقتان يمكن استخدامهما في عملية الترتيب وهما:

أولا: طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

ثانياً: طريقة المقارنة الزوجية Paired Comparison

طريقة الترتيب البسيط

وفي هذه الطريقة يقوم الخبير بدراسة كل وظيفة وقراءة التوصيف الخاص بها حتى يكون لنفسه فكرة عامة عن جميع الوظائف، فيستطيع ترتيبها حسب أهميتها. ويستخدم في العادة لهذا الغرض بطاقات بحجم 3 × 5 بوصة. فيكتب على كل بطاقة التوصيف الكامل بالنسبة لكل وظيفة

دون ذكر اسمها حتى لا يتأثر الخبير به، بل يعطي لكل وظيفة رقم سري يدل عليها. ويحاول الخبير ترتيب هذه البطاقات حسب درجة الأهمية من موجب الوصف المدون بكل منها. فيرتب الوظائف من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن يعطي رقم 1 لأقل الوظائف أهمية ويعطي رقم 2 للوظيفة التي تليها في الأهمية وهكذا. وطبيعي يخصص آخر ترتيب لأهم وظيفة.

ولتسهيل عملية الترتيب يتبع إجراء من شأنه أن يختار الخبير أقل الوظائف أهمية ويضعها على رأس القائمة. ويختار أكبر الوظائف أهمية ويضعها في ذيل القائمة، ويختار وظيفة ثالثة ليضعها في منتصف القائمة. وبذلك يكون قد أنشأ ثلاث مراكز من الأهمية بالقائمة. وهذا يسهل الأمر على الخبير. ثم يضع بقية الوظائف في أماكنها بين المركز العالي والمركز الأوسط أو بين المركز الأوسط والمركز الأسفل. ولعل الصعوبة في هذا الإجراء هو صعوبة اختيار الوظيفة التي تمثل المركز الأوسط في سلم الترتيب.

وحيث أن الفرد قد يتغير رأيه من وقت لآخر، لذلك يدعى الفرد إلى وضع ترتيب للوظائف، ثم يدعى بعد عدة أسابيع لترتيبها مرة ثانية، ثم يدعى بعد عدة أسابيع أخرى لترتيبها مرة ثالثة. ثم يؤخذ متوسط الترتيب الذي وضعه في الثلاث مرات، وفي العادة لا تقتصر عملية الترتيب على خبير واحد بل تكون لجنة لهذا الغرض. فتعرض البطاقات على كل عضو من أعضاء اللجنة ليرتبها حسب خبرته

ونظرته للأمور. وحيث أن الترتيب الذي يضعه كل منهم يرجع إلى رأيه الشخصي وإلى خبرته وتجربته، وهي أمور لا يمكن لمسها وتختلف من فرد لآخر، فإن الاختلاف في الرأي بالنسبة لأهمية بعض الوظائف يكون متوقعاً. ولذلك يؤخذ متوسط الترتيب الذي يضعه كل عضو للوظيفة الواحدة كما يتضح من الجدول رقم 3.

الوظيفة	رئيس العمال	مندوب النقابة	خبير التحليل	المتوسط	الترتيب
ميكانيكي	3	4	1	2.66	3
براد	4	1	4	3	4
غزال	2	2	3	2.23	2
نساج	1	3	2	2	1
عتال	5	5	5	5	5

جدول رقم (3)

والملاحظ في هذه الطريقة أن كل عضو يجب أن يدرس بدقة توصيف جميع الوظائف حتى يستطيع ترتيبها حسب درجة أهميتها. وطبيعي كلما كان عددها كبيراً كلما كان الأمر صعباً، فقد يختلط الأمر عليه بسبب كثرتها. لذلك تستخدم طريقة المقارنة لحل هذا الإشكال.

طريقة المقارنة الزوجية

في هذه الطريقة تقارن كل وظيفة بالوظائف الأخرى، بحيث تتم المقارنة بين كل وظيفتين معاً، ثم يبين أيهما أهم أو أصعب من الأخرى، وذلك بوضع خط تحتها. وهكذا تقارن الوظيفة الواحدة مع جميع الوظائف على مرات متتابعة، وليس على مرة واحدة كل هو الوضع في الطريقة السابقة. فإذا فرض

أن هناك الست وظائف الآتية: كاتب استعلامات، كاتب صادر، كاتب حسابات، كاتب مراجعة، كاتب فواتير، سكرتير، فإن المقارنة تتم بينهم بالشكل الآتي:

كاتب استعلامات	كاتب صادر
"صادر	"فواتير
سكرتير	"مراجعة
كاتب حسابات	"استعلامات
سكرتير	"صادر
كاتب فواتير	سكرتير
"استعلامات	سكرتير
"مراجعة	كاتب فواتير
"استعلامات	"مراجعة
"حسابات	"مراجعة
"صادر	"حسابات
"حسابات	سكرتير
"مراجعة	كاتب صادر
"فواتير	"حسابات
"فواتير	"استعلامات

وبذلك تعتبر أهم وظيفة تلك التي وضع تحتها أكبر عدد من الخطوط. وأقلها أهمية تلك التي وضع تحتها أقل عدد من الخطوط. ومن ثم يكون الترتيب النهائي للست وظائف كالآتي:

اسم الوظيفة	عدد مرات الاختيار	الترتيب
كاتب استعلامات	0	1
"صادر	2	3
"حسابات	3	4
"مراجعة	1	2
"فواتير	5	6
سكرتير	4	5

والواقع أنه يمكن استخدام هذه الطريقة بسهولة في الحالات التي يكون عدد الوظائف المراد ترتيبها قليلا. ولكنها غير عملية إطلاقاً بالنسبة للشركات التي بها عدد كبير من الوظائف. إذ لابد من إجراء 28 مقارنة إذا كان عدد الوظائف ثمانية و 496 مقارنة إذا كان عددها 32 وهكذا يتضاعف عدد المقارنات بسرعة كبيرة جداً.

ترتيب الوظائف في مستوى الشركة

بعد ترتيب الوظائف على حسب درجة أهميتها على مستوى القسم الواحد، يعاد ترتيبها على مستوى الشركة كوحدة. وهذا يقتضي تحديد الوظائف التي تتشابه أو تتعادل أهميتها بالأقسام المختلفة. لذلك تكون لجنة من ممثلي هذه الأقسام لوضع ترتيب كامل لجميع وظائف الشركة وتحديد ماهية الوظائف التي يجب أن تعامل معاملة واحدة بالأقسام المختلفة. ويوضع لهذا الغرض جدولا يبين ترتيب الوظائف بكل قسم من أقسام الشركة، الجدول رقم 4. وعلى اللجنة أن تدرس ما إذا كانت المرتبة الأولى بأحد الأقسام تعادل المرتبة الأولى بقسم آخر، أو أنها أقل أو أكبر منها في الأهمية. فإذا اتفقت الجنة على أن الوظيفة رقم 3 بقسم الحسابات مثلا أهم من الوظيفة رقم 3 بقسم المبيعات، فعلى اللجنة أن تأخذ ذلك في الاعتبار حين وضع الترتيب العام لوظائف الشركة بحيث تسبق الوظيفة رقم 3 بقسم الحسابات الوظيفة رقم 3 بقسم المبيعات وهكذا.

الترتيب	قسم الحسابات	قسم المشتريات	قسم المبيعات
1	مراجع يومية – مراجع أستاذ	خبير مواد مشتراه	مندوب بيع للخارج
2	كاتب يومية – كاتب أستاذ	كاتب طلبات – كاتب مخازن	مندوب بيع للداخل
3	كاتب آلة كاتبة	كاتب آلة كاتبة	كاتب آلة كاتبة

جدول رقم (4)

مزايا وعيوب هذه الطريقة

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم، كما تحتاج إلى وقت ومجهود وعدد من الخبراء أقل ما تحتاجه طرق التقييم الأخرى. ولكن يؤخذ عليها أنها لا تظهر درجة الاختلاف في الأهمية أو القيمة بين الوظائف بصورة واضحة لعدم استنادها إلى مقاييس عليه أو اعتبارات ملموسة، لذلك لا تصلح هذه الطريقة إلا بالنسبة للحالات التي يكون فيها عدد الوظائف المطلوب ترتيبها قليل.

الطريقة الثانية – طريقة تدريج الوظائف

تعتبر هذه الطريقة إحدى المحاولات التي بذلت لوضع مقاييس يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاختلاف بين أهمية الوظائف وتقييمها بدقة أكبر من الطريقة السابقة. فتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف ملموس في مستوى الواجبات والمسئوليات والمهارة الخاصة بكل وظيفة، وهذا الاختلاف يعتبر بمثابة اختلاف في مستوى الوظائف وبالتالي ترتيبها وتقييمها. وعلى كل فإن استعمال هذه الطريقة في الوقت الحاضر يعتبر استعمالا محدوداً. فهي تأخذ المركز الثالث بين طرق التقييم، ويسبقها في ذلك طريقتي النقط ومقارنة العوامل.

وتتكون إجراءات التقسيم في هذه الطريقة من الخطوات الآتية:

1. يفضل في هذه الطريقة عمل تصنيف أولي لتحديد أنواع الوظائف التي سيشملها البرنامج، مثل الوظائف الكتابية والإنتاجية والبيعية والحسابية والهندسية

وغيرها. ولأن هناك اختلاف واضح بين طبيعة كل نوع من هذه الأنواع، فإن وضع مقياس لكل نوع منها يسهل على الخبير عملية تدريج وظائف كل نوع بعد دراسة التوصيف الخاص بها.

2. وضع مقياس الأهمية

تشبه هذه الطريقة الطريقة السابقة في أن الخبير ينظر إلى الوظيفة كوحدة كاملة حين ترتيبها. فيقوم بدراسة توصيفها ووضعها في الدرجة التي يعتقد أنها تمثل أقرب مستوى لها. أو بمعنى آخر يقارن الوظيفة بمقياس Scale موضوع لهذا الغرض.

وقد يضع هذا المقياس فرد كما قد تضعه لجنة تكون لهذا الغرض. فإذا وضعه فرد فيجب أن تراجعه لجنة فنية قبل استخدامه. ولاشك أن أفضل شخص للقيام بهذه المهمة هو المشرف على برنامج التقييم. وطبيعي يفضل في كل الحالات أن تقوم لجنة بهذا العمل إمعاناً في الدقة. ثم يعرف هذا المقياس على كل من الموظفين والإدارة لمناقشته، فهو المقياس الذي سيستخدم لتحديد أهمية الوظائف بعضها إلى بعض. ولاشك أن عدم قبولهم له سيؤدي حتما إلى عدم قبولهم لنتائج التقييم المبنية عليه.

وهناك عاملان يؤثران في وضع المقياس المطلوب. فيمثل نوع الوظائف أحد المشاكل الرئيسية، فإذا كان بالشركة عدة أنواع من الوظائف ويوجد بين مستوياتها اختلافات رئيسية فإن عمق واتساع أي مقياس لا يكفي لقياس أهمية هذه الوظائف، كما يمثل عدد الوظائف التي تنتمي إلى كل نوع منها المشكلة الثانية. وقد يتخذ المشرف على برنامج التقييم وحده –أو بالاشتراك مع لجنة- قراراً فيما يتعلق بنوع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها. وفي بعض الحالات ينفرد مدير الشركة بهذا القرار، وفي بعض حالات أخرى قد يعرض الأمر على مجلس الإدارة لاتخاذ رأي فيه. فيرجع الأمر إلى درجة أهمية التقييم بالنسبة للشركة. وعادة لا يتخذ فرد واحد هذا القرار، فهو قرار أخطر من أن يترك أمره لفرد، إذ

أنه على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لجميع الموظفين والعمال الذين يشتغلون بالشركة.

وحيث أن المقياس الواحد لا يكفي لقياس أهمية جميع الوظائف بالشركة، لذلك يكون من الضروري تصميم مقياس خاص لكل نوع من رئيسي من الوظائف مثل الوظائف الإنتاجية، الوظائف الكتابية، الوظائف البيعية الوظائف الإدارية، وذلك للاختلاف الكبير في مقدار ونوع الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل مجموعة. وعادة لا يكون من الضروري تصميم مقياس خاص للوظائف الإشرافية وآخر للوظائف غير الإشرافية التي تنتمي إلى مجموعة معينة، وبذلك يحتاج الأمر في هذه الحالة إلى الأربع أنواع الآتية:

1. مقياس للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية خاص بالوظائف الإنتاجية.
2. " " " " " " " الكتابية
3. " " " " " " " البيعية
4. " " " " " " " الإدارية

3. تقسيم كل مقياس إلى عدة مستويات أهمية

يعتبر اختيار وتوصيف المستويات أو الدرجات الخاصة بكل مقياس من أهم الخطوات اللازمة لهذه الطريقة. وهناك عدة اعتبارات يجب دراستها لتحديد عدد هذه الدرجات. فيجب دراسة مقدار الاختلاف في الواجبات والمسئوليات بين الوظائف المطلوب تقييمها حتى يمكن تحديد العدد المناسب من الدرجات بكل مقياس. وطبيعي كلما اتسع الاختلاف في الواجبات والمسئوليات كلما تطلب الأمر عدداً أكبر من الدرجات والعكس صحيح. كذلك يجب دراسة الترقية التي تطبقها الشركة على موظفيها وعمالها. فإذا كانت السياسة تميل إلى فتح مجال الترقية أمام عدد كبير من الأفراد، فلابد من زيادة عدد هذه الدرجات. وإذا رأت إدارة الشركة أن تسير على سياسة عكسية. فإنه يجب تقليل عدد هذه الدرجات

مع جعلها متسعة حتى تستوعب عدداً كبيراً من الوظائف. ويسمح هذا النظام الأخير بزيادة أجـور الأفراد بسبب طول مدة الخدمة أو الكفاءة بـدون ترقيـة إلى درجـة أعـلى ويميـل الاتجـاه في الوقـت الحاضر بين معظم الشركات نحو تطبيق السياسة الأخيرة. وفي المادة يكون للعـرف الخـاص بالصـناعة ولرأي كل من الإدارة والنقابة رد فعل قوى على عدد هذه الدرجات.

وعلى كل فإن عدد هذه الدرجات يختلف من صناعة لأخرى ومن شركة لأخرى. وهناك بعـض الشركات تستخدم عدداً لا يتعدى الأربع درجات، كما أن هناك بعض الشركات التـي تسـتخدم عـدداً يزيد على الثلاثين درجة. ولكن بصفة عامة يتراوح عدد هذه الدرجات بين 10 و 15 درجة في المتوسط.

4. وضع توصيف كامل لكل مستوى

بعد أن يستقر الرأي على عدد الدرجات الواجب استخدامها يكتب وصف دقيق محدد معـالم كل درجة منها من حيث نـوع ومقـدار الواجبـات والمسـئوليات وقيمـة الأجـر المخصـص لهـا وهـذا التوصيف يكون في المادة على شكل عبارات وصفية قصيرة مثل: عمل روتيني، عمل غير روتيني، عمل مكتبي بسيط، عمل يدوي بسيط، عمل كتابي على جانب كبير من الدقـة، عمـل يتطلـب مهـارة غـير عادية، عمل يتطلب مقدرة ذهنية بسيطة، عمل يتطلب خبرة وتدريب قليل، عمـل يتطلـب إشراف محدود، عمل يتطلب إشراف كامل، عمل يتطلب مقدرة عـلى التعـاون، عمـل يتطلـب مقـدرة عـلى تناول المشاكل في ميدان معين، عمل يتطلب مقدرة عـلى تنـاول المشـاكل في ميـادين مختلفـة، عمـل فردي، عمل جماعي:

ثم تجمع هذه العبارات في عدة مجموعات بحيث تعتبر كـل مجموعـة منهـا توصـيف كامـل الدرجة الواحدة مثال ذلك:

الدرجة 1	الدرجة 2	الدرجة 3
عمل روتيني	عمل روتيني بسيط	عمل غير روتيني
عدم إشراف	إشراف محدود	إشراف كامل
عمل فردي	عمل جماعي	عمل جماعي
عمل يدوي بسيط	عمل مكتبي بسيط	عمل مكتبي كبير الأهمية
	عمل يتطلب مقدرة ذهنية متوسطة	عمل تتطلب مهارة غير عادية
		عمل يتطلب مقدرة على التعاون مع الجميع
		عمل يتطلب تناول المشاكل في ميادين مختلفة

ثم توضع العبارات الخاصة بالدرجة الواحدة في قالب متماسك مفهوم للتفريق بين معالم الدرجة المهنية والدرجات الأخرى. ويفضل أن تعطى أمثلة واضحة لبعض الوظائف بالنسبة لكل درجة منها. وأخيراً يجب وضع الحدين الأعلى والأدنى لأجر كل درجة منها.

5. وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة لها

في هذه الخطوة يقرأ التوصيف الخاص بكل وظيفة بالشركة حتى يمكن تحديد الدرجة التي يجب أن تضم لها. وقد يقوم فرد واحد بهذه المهمة، كما قد يعهد بها إلى لجنة تكون لهذا الغرض، وفي هذه الحالة يدلى كل عضو من أعضاء اللجنة برأيه بشأن كل وظيفة. فإذا ظهر اختلاف في الرأي حول بعض الوظائف فلابد من عرض الأمر على اللجنة مجتمعة فإذا أصر كل عضو على موقفه فيجب أن يؤخذ متوسط الآراء لتحديد الدرجة الخاصة بالوظيفة المعينة. وإذا فرض أن أصر كل عضو على أن الوظيفة المعينة تتبع الدرجات 2، 3، 4، فإن الدرجة التي يجب أن تضم لها الوظيفة تكون الدرجة 3 وهكذا.

مزايا وعيوب هذه الطريقة

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة فهمها. وبالرغم من أنها تعتبر أحسن من الطريقة السابقة إلا أنها غير دقيقة. ذلك أن القائم بعملية الترتيب لا يخضع إلى مقاييس معينة أو عوامل ثابتة لتحديد أهمية الوظائف بعضها إلى بعض، ولكنه يعتمد على حكمه الشخصي لتحديد هذه الأهمية. وكثيراً ما يتأثر هذا الحكم بالناحية العاطفية والصداقة التي تربطه بالأفراد الذين يشغلون الوظائف المختلفة.. أضف إلى ذلك أن هناك صعوبة فعلية في كتابة التوصيف الخاص بكل درجة مما يسبب صعوبة تحديد معالم واضحة بين كل درجة والدرجة التي تسبقها وتلك التي تليها. كذلك من الصعوبة إيجاد الخبير الذي يكون ملما بجميع الوظائف بالشركة حتى يستطيع توزيعها بدقة على الدرجات المختلفة.

لذلك يقتصر استعمال هذه الطريقة على المنظمات الصغيرة التي تكون الوظائف بها بسيطة وغير معقدة وعددها قليل، أو أن مواردها المالية لا تكفي لاستخدام طريقة أخرى، أو أن هناك حاجة إلى الوصول إلى نتائج سريعة.

اختيار عوامل التقييم

بالرغم من أنه استخدم لأول مرة مقياس الأهمية لقياس قيمة الوظائف في طريقة التدريج، فقد فشل في إعطاء نتائج سليمة بسبب تقييم الوظيفة كلها كوحدة، أي بدون تقسيمها إلى عواملها الأولية. والواقع أن هذا الضعف يمثل أكبر عيباً في هذه الطريقة. لذلك اتجه التفكير نحو تصميم طرق تعتمد على تحليل العوامل المختلفة التي تحدد درجة صعوبة وأهمية الوظائف، وبالتالي مقدار الأجر الواجب أن يخصص لها. فظهرت طريقة النقط ثم ظهرت طريقة مقارنة العوامل. وقد خصص بقية هذا الفصل لإعطاء القارئ فكرة موجزة عن العوامل وكيفية اختيارها وتحديد درجة أهميتها قبل شرح هاتين الطريقتين بالتفصيل.

فجميع الوظائف تتطلب توافر عدة عوامل فيها كالمهارة والخبرة والثقافة وغيرها. ولكن مقدار المهارة ودرجة الخبرة ونوع الثقافة يختلف من وظيفة لأخرى،

كما أن الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل ليست متساوية، فهناك عوامل أهم من عوامل أخرى وبالتالي يكون لها وزن أكبر في عملية التقييم.

ويختلف عدد العوامل المستخدمة في التقييم من شركة لأخرى. فبعضها يستعمل عدداً من العوامل قد يصل إلى ثلاث عوامل، في حين يبالغ البعض الآخر في عددها حتى يصل إلى ثلاثين عاملا، ولكن بصفة عامة يتراوح عددها بين 15.5 عاملا في المتوسط. وتدل الدراسات التحليلية التي تمت خلال الثلاثين سنة الماضية أن هناك أربع عوامل رئيسية تتخذ مقياسا لتقييم الوظائف وهي: المهارة والمجهود والمسؤولية وظروف العمل. وأن كل عامل منها يمكن تقسيمه بدوره إلى عدة عوامل فرعية.

أولا- المهارة

يقصد بهذا العامل المقدرة الذهنية والعضلية والطبيعية والمكتسبة المطلوبة في الفرد حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاية المطلوبة. وتختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي صغير إلى مقدرة هائلة لأداء عمل فني معقد. ويمكن تقسيم هذا العامل إلى عدة عوامل فرعية أهمها ما يأتي: مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل، تفكير مستقل، مقدرة ذهنية، مقدرة عضلية، معلومات الفرد عن الوظيفة، مقدار الخبرة، درجة التعليم، نوع المسؤولية..الخ.

ثانيا- المجهود

يقصد بها العامل المجهود الذهني والعضلي والبصري الذي يبذله الفرد لأداء مهام وظيفته. ويعني بالمجهود الذهني درجة التركيز ومقدار الانتباه المطلوب من الفرد للقيام بعمله، كما يعني بالمجهود العضلي المجهود الجسماني الذي يبذله الفرد لأداء مهام وظيفته كالشد والدفع والرفع والسرعة التي يعمل بها. والمقصود بالمجهود البصري درجة تركيز النظر فيما يؤديه الفرد كالمجهود الذي يبذله الفرد في إنتاج الأشياء الدقيقة. ويمكن تقسيم هذا العامل بدوره إلى عدة عوامل

فرعية منها: المجهود الذهني، المجهود العضلي، الترابط العضلي، المجهود البصري، الاستمرار في العمل...الخ.

ثالثا- المسؤولية

ويقصد بها العامل درجة المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد حين قيامه بالعمل، مثال ذلك العناية المطلوبة من الفرد لتخفيض مقدار العادم أو لتقليل نسبة التلف في العدد والآلات. ويمكن تقسيم هذا العامل أيضاً إلى عدة عوامل فرعية منها: المسؤولية عن المواد، المسؤولية عن الجودة، المسؤولية عن تدريب الآخرين، المسؤولية عن عمل الآخرين، المسؤولية عن كتابة التقارير...الخ.

رابعا- ظروف العمل

ويقصد بهذا العامل الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والدخان والتهوية والاهتزازات والوهج..الخ.

مبادئ اختيار هذه العوامل

هناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار العوامل التي تتخذ أساساً في عملية التقييم وهي:

1. بما أن المقصود بالتقييم هو الوظيفة وليس شاغلها، فإن طبيعة الوظيفة المراد دراستها هي التي تحدد نوع وعدد هذه العوامل. مثال ذلك بينما يمكن استخدام عامل "ظروف العمل" لدراسة الوظائف والأعمال الموجود بالورش والمصانع لتعرض بعضها لظروف عمل قليلة، فإنه من الخطأ تطبيق هذا العامل بنفس الأهمية على الوظائف الموجودة بالمكاتب لأنها جميعاً تتم في جو من الهدوء وأحياناً في جو مكيف.

2. يحب أن تكون العوامل المختارة من العوامل الموجودة في جميع الوظائف –أو على الأقل في أكبر نسبة منها- ولكن بدرجات متفاوتة. فإذا لم يوجد هذا التفاوت أو الاختلاف فإنه يكون من المستحيل التفريق والتمييز بين الوظائف المختلفة عن طريق دراسة هذا العامل.

3. يحب أن يوضع تعريف واضح وبسيط لكل عامل من العوامل المختارة حتى لا يلتبس الأمر على خبراء التقييم.

4. يحب التخلص من أي تداخل بين العوامل المختارة، وأن يخصص لكل عامل ناحية معينة تدرس في الوظيفة.

5. يحب اختيار العوامل المختارة قبل تطبيقها للتأكد من درجة أهميتها بالنسبة للأجر. مثال ذلك أن طول الفرد ليس له علاقة بمقدار الأجر –إلا في بعض الوظائف القليلة- لذلك يعتبر من مميزات الفرد وليس من مميزات الوظيفة.

6. أن توافق كل من الإدارة والنقابة على هذه العوامل.

تقسيم العوامل إلى مراتب

ويقسم في العادة كل عامل من هذه العوامل إلى عدة مراتب متفاوتة حتى يسهل تحديد رتبة كل وظيفة. مثال ذلك يمكن تقسيم عامل "المهارة" إلى المراتب الآتية:

1. يمكن تعلم مهارة الوظيفة في ظرف أسبوع واحد.
2. " " " " " " شهر واحد.
3. " " " " " " 6 شهور.
4. " " " " " " سنة كاملة.
5. " " " " " " أكثر من سنة.

ويعتبر تحديد عدد المراتب من أصعب الأمور التي تواجه خبير التقييم، وعلى كل فهناك عدة أسس يجب على الخبير أن يأخذها في الاعتبار حين يقوم بهذه المهمة وهي:

1. أن يقلل عدد المراتب إلى أدنى حد حتى يكون الاختلاف واضحاً بين كل مرتبة وأخرى، فلا يختلط الأمر على القائم بعملية الترتيب.
2. أن تعرف كل مرتبة بوضوح وتحدد معالمها بأسلوب سهل.
3. أن تستخدم الأمثلة كلما أمكن ذلك، فهذه الأمثلة تساعد على توضيح العبارات المستخدمة لتعريف معالم المرتبة.
4. أن تحدد المرتبة في النطاق الفعلي لمهام الوظائف المختلفة بالشركة، أي أن لا يكون مبالغ فيها فلا تستعمل على الإطلاق.

تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل

لاشك أن أهمية بعض العوامل تفوق أهمية البعض الآخر، ولكن تختلف درجة هذه الأهمية من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى. فمثلا يعتبر أهم عامل في صناعة الآلات الدقيقة "المهارة" في حين أن "ظروف العمل" تعتبر أهم عامل في صناعة أخرى وهكذا. لذلك تكون لجنة لدراسة الأهمية النسبية لهذه العوامل وتحديد قيمة كل منها. ولاشك أن نجاح اللجنة في مهمتها يتوقف على درجة كفاية أعضائها للقيام بهذه المهمة، فلا يتم العمل على أساس معادلات رياضية وإنما بطريقة عرفية.

ولعل أفضل طريقة لتحديد قيمة أو وزن كل عامل من هذه العوامل أن يضع كل عضو من أعضاء اللجنة ترتيباً تنازلياً لهذه العوامل على حسب درجة أهميتها، بحيث يكون على رأس القائمة أهم عامل وفي أسفلها أقل العوامل أهمية. وبما أن النتيجة تتوقف على حكم وتقدير وخبرة كل عضو، وهذه أمور تختلف من شخص لآخر، وبما أن هناك احتمال اختلافهم في الرأي بالنسبة لأهمية بعض العوامل، لذلك يجب عرض النتيجة على أعضاء اللجنة مجتمعين لمناقشتها بغرض

الاتفاق فيما بينهم على ترتيب معين لها. ثم يطلب من الأعضاء مرة أخرى تحديد القيمة أو الأهمية النسبية لكل عامل منها على أساس أن مجموع الأوزان أو القيم لجميع هذه العوامل هو 100% ومـن الطبيعي أن يحدد للعامل الأهم نسبة مئوية أكبر وهكذا. ثم تعرض النتيجـة عـلى اللجنـة مجتمعـة لتبادل وجهات النظر والاتفاق على رأي واحد.

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من الأربع عوامل الرئيسية السابق ذكرها يحب اختيار درجة صحتها، وذلك بمقارنتها بالأهمية النسبية المعطاة لكل منها في الشركات الأخرى التـي تعمـل في نفس الصناعة، وفي مجموعة من الصناعات المختلفة فهذه المقارنة تبين ما إذا كانت الشركة تتمشى أو لا تتمشى مع الاتجاه العام. وقد تقوم الشركة بعمل استقصاء بين الشركات الأخرى لهذا الغرض، وقـد تستخدم نتائج الاستقصاءات التي تنشرها بعـض المـنظمات التـي تهـتم بهـذا الموضـوع. فـإذا وجـد اختلاف جوهري بين الأهمية النسبية للعوامل الخاصة بها والأهمية النسبية للعوامل في الاتجاه العام فلابد من بحث الأمر بدقة لمعرفة السبب.

ولعل أحسن بحث يمكن الاعتماد على نتائجه هو الاستقصـاء الـذي قامـت بـه هيئـة National Industrial Conference Board بأمريكا. فقد درست هذه الهيئة مقدار الأهميـة النسـبية للعوامـل الآتيـة: المهارة والمجهود والمسؤولية وظروف العمل بين عدد من الشركات والمـنظمات وتوصـلت إلى النتـائج الآتية

العامل	الأهمية النسبية
المهارة	من 45 إلى 62.5%
المجهود	من 12.5 إلى 22.2%
المسؤولية	من 12.5 إلى 24%
ظروف العمل	من 3.7 إلى 25%

وفي بحث آخر قام به C. W. Lytle بين عدد من الشركات وجد أن الأهمية النسبية لهذه العوامل كالآتي:

العامل	مقدار الأهمية	متوسط الأهمية
المهارة	من 40 إلى 64.3%	50%
المجهود	من 10 إلى 21%	15%
المسؤولية	من 20 إلى 27.8%	25%
ظروف العمل	من 10 إلى 20%	11%

تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل على شكل نسبة مئوية، تقسم هذا النسبة على المراتب الخاصة في شكل نقط ويستخدم لهذا الغرض الثلاث طرق الآتية:

أولا- طريقة المتواليات الحسابية

كون الفرق في عدد النقط بين المراتب المختلفة متساو. ويوضح الجدول رقم 5 مثلا لتحديد الأهمية النسبية للمراتب المختلفة بالطريقة الحسابية. فقد استخدم في هذا المثال الأربع عوامل الرئيسية الآتية: المهارة والمجهود والمسؤولية وظروف العمل وكانت قيمتها النسبية 50% و 15% و 25% و 10% على التوالي. ثم قسمت كل نسبة من هذه النسب على العوامل الفرعية التي تتبع كل عامل رئيسي، واعتبرت الأرقام العددية التي خصصت لكل عامل من هذه العوامل الفرعية بمثابة عدد النقط بالنسبة للمرتبة الأولى. وحيث أن الفرق في عدد النقاط بين المراتب المختلفة متساو فإن الأرقام العددية ترتفع تباعاً. وبما أن هناك ثلاث عوامل فرعية تتبع عامل المهارة وهي الثقافة والخبرة والمقدرة على التحليل، فقد قسمت نسبة الـ 50% عليها، وخصص لها 15 و 15 و 21 نقطة على التوالي بالنسبة للمرتبة الأولى. وبذلك يكون عدد النقط بالنسبة للمرتبة الثانية 20 و 28 و 42 وبالنسبة للمرتبة الثالثة 45، 42، 63 وبالنسبة للمرتبة الرابعة 60، 56، 84 وهكذا.

كما يبين الجدول رقم 6 مثلا آخر لطريقة المتواليات الحسابية. ويحث هذا المثال عن المثال السابق في وجود حد أعلى وحد أدنى لعدد النقط بالنسبة للمرتبة الواحدة.

العوامل	الأهمية النسبية	عدد النقط للمراتب المختلفة					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
المهارة	%50						
الثقافة		15	30	45	60		
الخبرة		14	28	42	56		
مقدرة على التحليل		21	42	63	84	105	126
المجهود	%15						
ذهني		8	16	24	32	40	
عضلي		7	14	21	28		
المسؤولية عن:	%25						
المواد		7	14	21	28	35	
الآلات		6	12	18	24	30	
الإشراف		12	14	26	48	60	
شروط العمل	%10						
ظروف العمل		4	8	12	16	20	
الأخطار		6	12	18	24		
	%100						
المهارة	%50						
الثقافة		19-15	24-20	29-25	34-30		
الخبرة		23-14	33-24	43-34	53-44		
مقدرة على التحليل		25-31	30-26	35-31	40-36	45-41	
المجهود	%15						
...الخ							

جدول رقم (5)

ثانيا- طريقة المتواليات الهندسية

وتستخدم هذه الطريقة إذا كان الهدف زيادة عدد النقط من مرتبة لأخرى

بنسبة تعادل 100%. فيفرض أن استخدمت طريقة المتواليات الهندسية في المثال السابق، فإن عدد النقط بالنسبة للمرتبة الثانية يكون ضعف عدد النقط الخاص بالمرتبة الأولى، وعدد النقط للمرتبة الثالثة يكون ضعف عدد النقط الخاص بالمرتبة الثانية وهكذا. وبما أنه قد خصص للعوامل الفرعية الآتية: الثقافة والخبرة والمقدرة على التحليل 15 و 14 و 21 نقطة على التوالي بالنسبة للمرتبة الأولى، فإنه يجب مضاعفتها للحصول على عدد النقط للمرتبة الثانية، ومن ثم يكون عددها بالنسبة لهذه المرتبة هو 30، 28، 42 ومضاعفة هذه الأعداد للحصول على عدد النقط للمرتبة الثالثة، فيكون عددها 60، 56، 84 وهكذا كما يتضح من الجدول رقم 7.

ثالثا- طريقة النسب

في هذه الطريقة تحدد النسبة المئوية الواجب إضافتها إلى عدد النقط الخاص بالمرتبة الأولى للحصول على عدد النقط الخاص بالمرتبة الثانية، ثم تضاف نفس النسبة المئوية إلى عدد النقط الخاص بالمرتبة الثانية للحصول على عدد النقط الخاص بالمرتبة الثالثة وهكذا. وفي كل الحالات يجب أن تقل النسبة المئوية المستخدمة عن 100% فإذا استخدمت نسبة مئوية مقدارها 100% أصبحت الطريقة المستعملة هي طريقة المتواليات الهندسية. ففي المثال السابق حيث العوامل الفرعية الآتية: الثقافة والخبرة والمقدرة على التحليل قد خصص لها 15، 14، 21 نقطة على التوالي للمرتبة الأولى.

وقد تستخدم نسب مئوية متعددة، بمعنى أن تكون النسبة بين المراتب الأولى والثالثة 10% وبين المراتب الثالثة والخامسة 15% وبين المراتب فوق الخامسة 20% ويؤيد البعض استخدام هذه الطريقة على أساس أنه لا يوجد سبب معقول لافتراض أن الفرق بين المراتب المختلفة فرق متساو، وفي رأيهم أن هناك احتمال كبير في أن تكون الفروق بين المراتب السفلى متقاربة في حين أنها بين المراتب العليا واسعة.

استخدام عدد مختلف من المراتب

في حالات عديدة يجد خبراء التقييم أن عدد المراتب يختلف من عامل لآخر، كأن يحدد ثلاث مراتب بالنسبة لأحد العوامل بينما يحدد عشر مراتب بالنسبة لعامل آخر. ومن الطبيعي يتوقف عدد المراتب المستخدمة على طبيعة العامل نفسه وعلى طبيعة عمليات الشركة. ولتحديد عدد النقط بالنسبة لكل مرتبة تتخذ الخطوات الآتية:

1. يحدد أعلى رقم وأدنى رقم للنقط بالنسبة لكل عامل من العوامل المختارة.
2. يخصص أعلى رقم لأكبر مرتبة وأقل رقم لأصغر مرتبة.
3. يطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى، فإذا كان الحد الأعلى والحد الأدنى للنقط هما 30.90 على التوالي يكون الناتج 60 نقطة.
4. يقسم الناتج على عدد المراتب ناقصاً واحد، فإذا كان عدد المراتب ست فيجب القسمة على خمس.

الطريقة الثالثة – طريقة النقط

وضع ماريل لوت في عام 1915 أول طريقة للنقط بعد أن لاحظ أن كل من الطريقتين السابقتين تنقصهما الدقة المطلوبة في التقييم. وفي رأيه يجب أن يخضع تقييم الوظائف إلى عدة مقاييس، وكان يعني بذلك مقارنة العوامل المشتركة بين الوظائف المختلفة، واختار لهذا الغرض الخمسة عشر عاملا الآتية:

1. الوقت اللازم الفرد حتى يكتسب المهارة الكافية لأداء وظيفته.
2. الوقت اللازم للفرد الماهر حتى يؤقلم نفسه للعمل بالشركة.
3. مقدار العرض بالنسبة للأفراد الذين يصلحون لشغل الوظيفة.
4. نوع وعدد العروض التي قد يحصل عليها الفرد من الشركات المنافسة لأداء نفس العمل بها.
5. الثقافة المطلوبة في الفرد للقيام بمهام وظيفته.

6. مقدار الأجر الذي تدفعه الشركات الأخرى التي تقع بنفس المنطقة للوظائف المتشابهة.

7. درجة المهارة والترابط العضلى المطلوبة في الفرد.

8. مقدار تنوع العمل بالوظيفة ونوع المواهب المطلوبة في الفرد لمواجهة المشاكل الجديدة.

9. قيمة العدد والآلات والمواد التي يعمل بها الفرد.

10. درجة اعتماد الفرد على نفسه.

11. ظروف العمل.

12. الأخطار التي قد يتعرض لها الفرد.

13. الحوادث التي قد يتعرض لها الفرد.

14. المجهود العضلي المطلوب من الفرد.

15. الملل الذي تسببه الوظيفة للفرد.

وتعتبر هذه الطريقة من أوسع الطرق انتشاراً بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تعطيها. والواقع أن نظام التقييم بالنقط الذي يستخدم اليوم يختلف عن الطريقة الأصلية التي وضعها لوت، ولو أنها تعتمد على أسسها ومبادئها. فقد صممت كل شركة خطة تتفق مع طبيعتها. كما وضعت بعض الجمعيات المهنية نظم لاستخدامها بالشركات المختلفة. ولعل أحسن خطة وضعت هي تلك التي صممها A. L. Kress لجمعية National Electrical Manufacturers Association. وتعتبر الخطة التي وضعتها جمعية The Life Insurance Office Management Association من أحسن خطط النقط لتقييم الوظائف بشركات التأمين على الحياة. وقد أصبحت هذه الخطة منتشرة الاستعمال بين الشركات التي تعمل في هذا الميدان.

وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط الوظيفة بالنسبة لكل عامل من العوامل التي اختيرت للتقييم. ويجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية

الوظيفة. فكلما كبر عدد النقط كلما دل ذلك على أن الوظيفة ذات أهمية كبيرة وكلما وجب أن تكون فئة الأجر المحددة لها أعلى من فئة الأجر المحددة للوظائف التي حصلت على عدد أقل من النقط وهكذا. أي يجب أن يكون الأجر بالنسبة للوظيفة أ ضعفه بالنسبة للوظيفة ب إذا كان عدد النقط التي حصلت عليها كل منهما 400.800 نقطة على التوالي.

ولتسهيل عملية التقييم بهذه الطريقة تختار بعض الوظائف الرئيسية بالشركة Key jobs لتقييمها أولا، ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بهذه الوظائف الرئيسية. ويقلل هذا الإجراء من المجهود والوقت والنفقات إلى حد كبير ولكنه لا يقلل من قيمة النتائج التي يمكن التوصل لها. وفي العادة يعتبر من 15 إلى 20 وظيفة عدداً كافياً لهذا الغرض. على أنه يجب مراعاة الدقة التامة في اختيار مثل هذه الوظائف.

ولتطبيق هذه الطريقة تتخذ في العادة الخطوات الآتية:

1. تحدد العوامل الواجب دراستها في كل وظيفة. وفي العادة يستخدم عدد من العوامل يتراوح بين 9.6 عوامل حتى يكون للتقييم قيمة كبيرة. وقد يقع تحت كل عامل من هذه العوامل عدة عوامل فرعية.
2. توضع طريقة لقياس أهمية العوامل المختلفة في كل وظيفة. وذلك بأن تحدد الدرجة القصوى لعدد النقط الخاص بكل عامل من هذه العوامل حتى يمكن تحديد الأهمية النسبية بينها. فإذا اعتبر الحد الأقصى لعدد النقط بالنسبة لعاملي المهارة وظروف العمل 200 و 100 على التوالي، فمعنى ذلك أن أهمية المهارة ضعف أهمية ظروف العمل. ثم يقدر لكل وظيفة عدد النقط التي تستحقها بالنسبة لكل عامل. فالوظيفة التي تحتاج إلى مهارة كاملة تعطى الحد الأقصى من النقط، وهو 200 نقطة والتي تحتاج إلى مهارة أقل تعطى 190 أو 150 أو 100 نقطة وهكذا حسب درجة المهارة التي تتطلبها طبيعة الوظيفة نفسها. وبالرغم من أن تقييم كل عامل بعدد من النقط هو تقييم

اجتهادي ويتوقف إلى حد كبير على حكم وتقدير الأفراد الذين يشرفون على العملية، فالثابت أن هذه الطريقة أكثر دقة من الطريقتين السابقتين.

3. تجمع النقط التي حصلت عليها كل وظيفة، ثم ترتب الوظائف حسب مجموع النقط. ومن الطبيعي أن يكون على رأس القائمة الوظائف التي لها أكبر عدد من النقط وفي آخرها تلك التي حازت على أقلها. ثم توضع الوظائف التي يكون فيها عدد النقط متقارب في مجموعات. وتحدد الأجر بالنسبة لكل مجموعة منها، وذلك باستبدال النقط بفئات نقدية. ويقتضي الأمر في هذه الحالة تحديد القيمة النقدية النقطة الواحدة بعد دراسة دقيقة للأجور التي تدفعها الشركات المنافسة وللمستوى العام للأجور بالصناعة.

وقد وضعت الجمعية الأهلية لتجارة المعادن بأمريكا National Metal Trades Association طريقة لحساب هذه النقط تظهر في الجدول رقم 9، كما وضعت الجمعية الأهلية للمكاتب الإدارية National Office Managers Association طريقة أخرى تظهر في الجدول رقم 10. وتستخدم الطريقة الأولى بتوسع كبير في أغلب الشركات.

ولعل أهم الصفات التي يجب أن تتميز بها هذه الوظائف ما يأتي:

1. أن تكون معروفة لجميع أعضاء اللجنة ولكل العمال والإدارة.
2. أن تكون متميزة عن سائر الوظائف الأخرى.
3. أن لا يكون هناك أي مجال للشك أو اللبس في توصيف اختصاصها وواجباتها من جانب أعضاء اللجنة والعمال والإدارة.
4. أن تكون معالمها واضحة ولا يوجد أي احتمال لتعديل واجباتها ومسئولياتها في المدى القصير.
5. أن تمثل بأمانة الوظائف العليا والوسطى والسفلى بجميع أقسام الشركة.
6. أن يحدد بوضوح ما تتطلبه من مهارة وخبرة وثقافة فيمن يشغلها.

الطريقة الرابعة – طريقة مقارنة العوامل

وتعتبر طريقة مقارنة العوامل الطريقة الرابعة بين طرق تقييم الوظائف، وقد وضعها Eugene J. Benge بعد أن فشلت طريقة النقط في تحقيق نتائج مرضية في تقييم وظائف شركة Philadephia Transit Co. وعلى أية حال فإن هذه الطريقة تعد أقل انتشاراً من طريقة النقط ولكنها أوسع انتشاراً من الطريقتين الأولى والثانية.

تشبه هذه الطريقة طريقة النقط في اختيار بعض العوامل الرئيسية لدراستها وبعض الوظائف الرئيسية لتقييمها، ولكنها تختلف عنها فيما يأتي:

1. إن اختيار الوظائف الرئيسية عملية ضرورية في هذه الطريقة وليست اختيارية كما هو الحال في طريقة النقط. ويشترط في هذه الوظيفة أن تمثل جميع أنواع الوظائف المطلوب تقييمها، وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها، وأن تكون معالمها معروفة ومميزة بحيث لا يختلف اثنان على مقدار الواجبات والمسئوليات الخاصة بها أو مقدار المهارة والمقدرة والخبرة المطلوبة فيمن يصلح لشغلها، وقد اقترح بنج أن يتراوح عدد الوظائف الرئيسية المستخدمة بين 15، 25 وظيفة ولكن التجربة أثبتت أن هناك شركات صغيرة لا يتطلب الأمر استخدام أكثر من 15 وظيفة فقط لتقييم الوظائف بها، وهناك شركات كبيرة يتطلب الأمر لتقييم الوظائف بها استخدام عدد أكبر من 25 وظيفة.

2. تحدد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيمة نقدية معينة وليس بعدد من النقط.

3. يتكون أجر الوظيفة من مجموع القيم النقدية الخاصة بهذه العوامل، وتعتمد هذه الطريقة على الافتراضات الآتية:

1. يفضل ألا يزيد عدد العوامل المستخدمة عن سبع عوامل. وقد اقترح بنج بعد عمل دراسة تحليلية بين عدد كبير من الوظائف استخدام الخمس عوامل الرئيسية الآتية: المقدرة الذهنية والهارة والمقدرة العضلية والمسؤولية وظروف العمل. ومازالت هذه العوامل الخمس تستخدم في معظم الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة.

2. يجب ألا يكون هناك حد أعلى للقيمة النقدية الخاصة بكل عامل من هذه العوامل، وهذا يختلف عن الوضع في طريقة النقط حيث يوضع حداً أعلى للنقط بالنسبة لكل عامل منها.

3. يجب أن ترتب الوظائف الرئيسية ترتيباً تنازلياً حسب أهمية كل عامل من هذه العوامل فيها.

مثال عملي

تكونت لجنة بإحدى الشركات لتقييم الوظائف بها وقامت بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى

استقر رأي اللجنة على اختيار العوامل الخمس الآتية:

المقدرة الذهنية، المهارة، المقدرة العضلية، المسؤولية، ظروف العمل.

الخطوة الثانية

اختارت اللجنة الوظائف الرئيسية الآتية:

كاتب فواتير، كاتب "أ" على الآلة الحاسبة، كاتب "ب" على الآلة الحاسبة، كاتب حسابات، كاتب مشتريات، كاتب مهايا، عامل طباعة، فراش مكتب، سكرتير، كاتب على الآلة الكاتبة.

الخطوة الثالثة

قام كل عضو من أعضاء اللجنة بترتيب هذه الوظائف تنازليا بالنسبة لكل عامل على النموذج المبين بالجدول رقم 16. وحيث أنه لوحظ وجود اختلاف في الترتيب بين الأعضاء بالنسبة لبعض الوظائف "فقد عرض الأمر على اللجنة مجتمعة للاتفاق على ترتيب واحد، لإصرار كل عضو على موقفه فقد اضطرت اللجنة إلى أخذ المتوسط.

بما أن هذه الوظائف يدفع لها أجور ومرتبات معينة، فإن هذه الأجر توزع على العوامل بحسب أهمية كل منها. مثال ذلك إذا فرض أنه يدفع لشاغل وظيفة السكرتير –وهي إحدى الوظائف الرئيسية التي اختارتها اللجنة- مبلغ دينار.

22.200 في الشهر أي 74 قرشا في اليوم، فإن هذا المبلغ يجب توزيعه على الخمس عوامل بحسب درجة أهمية كل منها، كما يأتي:

المهارة الذهنية	30 قرشا
المهارة	8 قرشا
المقدرة العضلية	6 قرشا
المسؤولية	25 قرشا
ظروف العمل	5 قرشا
المجموع	74 قرشا

وطبيعي يجب أن يعادل مجموع المبالغ التي وزعت على العوامل المختلفة مقدار الأجر اليومي للوظيفة. ومن ذلك يتبين أن هذه الطريقة تميل إلى ربط نتائج التقييم بسلم الأجور الحالي.

وبعد أن يوزع أعضاء اللجنة الأجر اليومي للوظيفة على العوامل المختلفة تلخص النتائج. وبما أن هناك احتمال وجود اختلاف في الرأي بين الأعضاء، فلابد من عرض الموضوع مرة أخرى على اللجنة مجتمعة لتقريب وجهات النظر والاتفاق على رأي واحد، فإذا تعذر ذلك فلابد من أخذ متوسط النتائج التي وضعها كل منهم لاستخراج النتيجة النهائية كما يتضح من الجدول رقم 18. كما يبين الجدول رقم 19 ترتيب الوظائف حسب القيمة النقدية لكل عامل من العوامل الخمس.

الخطوة الخامسة

وفيها يقارن الترتيب النقدي مع الترتيب الوظيفي للتأكد من درجة صلاحية ترتيب الوظائف عن طريق العوامل. وكلما كان الترتيب متشابها كلما أكد ذلك أن الدراسة قد تمت بعناية كافية. أما إذا ظهر بعض الاختلاف في الترتيب بالنسبة للوظيفة الواحدة فيجب عرضها مرة أخرى على اللجنة للاتفاق بشأنها على ترتيب واحد. فإذا أصر كل عضو على موقفه فلابد من شطبها من القائمة على أساس أنها لا تعتبر من الوظائف الرئيسية. ويوضح الجدول رقم 20 مقارنة بين الترتيب النقدي الوظيفي للعشر وظائف الرئيسية. ومنه يتبين أن هناك اختلاف بين الترتيبين بالنسبة للوظائف الآتية: كاتب الفواتير، كاتب "أ" على الآلة الحاسبة، كاتب الحسابات. كاتب مشتريات، كاتب المهايا. ويفرض أن اللجنة قد اتفقت فيما بينها على ترتيب واحد بالنسبة لهذه الوظائف ما عدا وظيفة كاتب المهايا فلابد من شطبها من القائمة، وبذلك تصبح القائمة مكونة من تسع وظائف فقط. وعلى ذلك يجب أن يعدل الترتيب مرة أخرى وفق هذا الوضع الجديد كما يظهر من الجدول 21 و 22.

الخطوة السادسة

وفيها يستخدم النتائج النهائية بالجدول رقم 17 لإعداد المقياس النقدي Monatery Scale بالنسبة لكل عامل من العوامل المستخدمة. ويبين الجدول رقم 23 نموذجا لهذا المقياس بالنسبة لعامل المقدرة الذهنية.

الخطوة السابعة

تقييم الوظائف الباقية وذلك بدراسة توصيفها ووضعها في مكانها الصحيح على المقياس النقدي بين الوظائف الرئيسية. ويجمع المبالغ التي حصلت عليها كل وظيفة بالنسبة لكل عامل من العوامل الخمس المستعملة يمكن الحصول على الأجر اليومي للوظيفة المعينة.

مزايا وعيوب هذه الطريقة

من أهم الأسباب التي ساعدت على ظهور هذه الطريقة وجود بعض العيوب في طريقة النقط، وعلى أية حال ليس معنى ذلك أن هذه الطريقة تعتبر مثالية أو أن النتائج التي يمكن التوصل إليها بواسطتها لا تقبل الجدل والمناقشة. فبالرغم من أن هذه الطريقة قد تلافت كثيراً من عيوب طريقة النقط إلا أنها قد تسببت في ظهور مشاكل من نوع جديد. فمن أهم مزايا هذه الطريقة استحالة استخدام نفس الأسلوب بالنسبة لجميع الشركات وضرورة تعديله حتى يتلاءم وظروف كل شركة. كما أن التوصل إلى المقياس القدي يجعل تقييم الوظائف أمراً سهلا ومنطقيا، ومن ثم يمكن استخدام أفراداً غير خبراء للمساعدة في هذه العملية. ولكن أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة اختيار الوظائف الرئيسية، كما لا يمكن استخدام أكثر من سبع عوامل (لتسهيل عملية التقييم وتوفير الوقت والمجهود) ويعتبر هذا العدد صغيراً بالنسبة لبعض الحالات. وأخيرا فإن هذه الطريقة معقدة ولا يمكن شرحها بسهولة للموظفين والعمال، وبدون فهمهم لها يصبح تعاونهم في إجراءاتها أمراً غير متوقعاً وقبولهم لنتائجها أمراً غير مؤكداً.

وضع الوظائف في درجات

أن وضع الوظائف المتقاربة في الأهمية أو المتشابهة في الطبيعة في مجموعات أي درجات إجراء يسهل من عملية تنظيم الأجور كما يقتضي على المنازعات العمالية بسبب اختلاف الأجر بالنسبة لبعض الوظائف القريبة الشبه والأهمية. لذلك تلجأ معظم الشركات إل تقسيم الوظائف بها إلى عدة مجموعات أو درجات، وإلى تخصيص أجراً واحداً للوظائف الداخلة في الدرجة الواحدة بدلا من تخصيص أجراً معيناً لكل وظيفة منها. وتستعمل معظم الشركات الصناعية عدداً من الدرجات يتراوح بين 25.4 درجة بمتوسط مقداره 12 درجة.

وهناك من يعارض وضع الوظائف في درجات لشعورهم بأن هذه العملية ليست سهلة لبعض الشركات التي يتعذر فيها توضيح الخطوط الفاصلة بين الدرجات

المختلفة، ويرى هؤلاء المعارضين أنه يجب تحديد أجر معين لكل وظيفة دون ربطها بأي درجة، فيرجع الأمر بلا شك إلى طبيعة الشركة نفسها وإلى طبيعة العمليات التي تؤديها.

وعلى كل فليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد هذه الدرجات، أو مقدار اتساعها، أو الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر كل منها. ولابد من دراسة وتحليل بعض الاعتبارات للتوصل إلى نتيجة مرضية في هذا الشأن، وهذه الاعتبارات هي:

الاعتبار الأول –فحص خريطة الانتشار بعناية لمعرفة هل يمكن تجميع الوظائف في مجموعات وهل توجد فواصل طبيعية وواضحة بينها. وفي الغالب تقع للوظائف في أماكن معينة في الرسم البياني.

الاعتبار الثاني –بحث سياسة الدفع الخاصة بالشركة لمعرفة مقدار الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور بها. فلاشك أنه كلما كان الفرق بين أقل أجر وأعلى أجر تدفعه الشركة كبيراً كلما سمح ذلك بتشكيل عدد كبير من الدرجات والعكس بالعكس.

الاعتبار الثالث –معرفة عدد الوظائف المتشابهة أو المتقاربة في الأهمية، فكلما كانت معظم الوظائف بالشركة متقاربة في المسئوليات والواجبات كلما كان الأمر لا يحتاج إلا لعدد صغير من الدرجات، وكلما كانت هناك فروق كبيرة بين أهمية الوظائف كلما استدعى ذلك وجود عدد كبير منها.

الاعتبار الرابع- إن وضع عدد من الدرجات أكبر من اللازم قد لا يحل مشكلة الأجر بالنسبة لبعض الوظائف، كما أن تقليل عددها أكثر من اللازم قد يؤدي إلى تجميع وظائف ذات قيم مختلفة في درجة واحدة.

الاعتبار الخامس- دراسة العرف الخاص بالشركة فيما يتعلق بعدد الدرجات بها. فإذا تعود الموظفين والعمال على أوضاع معينة فإنهم لا يقبلون أي تغيير فيها إلا إذا كان لأسباب قوية توضحها لهم إدارة الشركة.

طرق تجميع الوظائف في درجات

تختلف طرق تجميع الوظائف في درجات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة.

أولا- طريقة ترتيب الوظائف

ترتيب الوظائف في هذه الطريقة بدون استخدام مقياس معين كالنقط أو القيم النقدية أو المستويات المختلفة كما هو الوضع في الثلاث طرق الأخرى، فترتيبها في هذه الطريقة يكون بطريقة عرفية حسب درجة أهميتها. ولتجميع الوظائف في درجات توضع فواصل بين كل مجموعة وأخرى في أماكن الاختلافات الرئيسية. ففي العادة توجد عدة وظائف متقاربة ومرتبة تصاعديا، يليها مباشرة عدة وظائف أخرى متقاربة ومرتبة تصاعديا، ولكن درجة أهميتها أكبر من درجة أهمية المجموعة السابقة، فيرسم خط يفصل بين المجموعتين، وبذلك تكون المجموعة الأولى الدرجة (1) وتكون المجموعة الثانية الدرجة (2) وهكذا.

ثانيا- طريقة تدريج الوظائف

ترتب الوظائف في هذه الطريقة بعد مقارنتها بمقياس معين هو مقياس الأهمية الذي يوضع لهذا الغرض، لذلك لا توجد هناك حاجة إلى خطوة منفصلة لتقسيم الوظائف إلى درجات، إذ تتم هذه العملية تلقائيا بمجرد تدريج الوظائف على المقياس المستخدم.

ثالثا- طريقة النقط

ترتب الوظائف في هذه الطريقة نزوليا أو تصاعديا حسب مجموع النقط التي تحصل عليها كل وظيفة. وبذلك يكون على رأس القائمة الوظائف التي تحصل على أكبر مجموع من النقط وفي أسفلها تلك التي لم تحصل إلا على أقلها. ويمكن تحديد الفواصل بين الدرجات المختلفة إذا لوحظ وجود فرق شاسع في عدد النقط بين الوظائف. وفي أغلب الحالات يوجد في القائمة عدد من الوظائف لها

عدد نقط متقارب ثم فجأة يتسع الفارق في عدد النقط ثم يتقارب مرة أخرى، ومن ثم يمكن وضع فواصل بين الدرجات المختلفة في مناطق الاتساع كما يتضح من المثال الآتي:

رقم الوظيفة	عدد النقط	
1	450	
2	460	الدرجة 1
3	470	
4	500	
5	510	الدرجة 2
6	515	
7	550	
8	560	الدرجة 3

وقد يستخدم إجراء آخر من شأنه وضع حدود الدرجات المختلفة عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للنقط الخاصة بكل منها، ثم توضع كل وظيفة في الدرجة المعينة حسب مجموع النقط الخاص بها. وهذا الإجراء يقتضي معرفة الحد الأدنى والحد الأعلى لمجموع النقط بالنسبة لجميع الوظائف بالشركة وعدد الدرجات المطلوب تجميع الوظائف فيها. فإذا فرض أن عدد النقط بالنسبة لأقل وظيفة بالشركة هو 500 نقطة وأن عددها بالنسبة لأكبر وظيفة هو 3000 نقطة فإن الفرق يكون 2500 نقطة، وإذا فرض أن عدد الدرجات المطلوب وجودها بالشركة هو 10 درجات، فإنه بقسمة 2500 نقطة على 10 درجات ينتج عدد النقط التي ستخصص لكل درجة وهو 250 نقطة في هذا المثال، وبذلك تقسم الدرجات بالشكل الآتي:

الدرجة	الحد الأدنى للنقط	الحد الأعلى للنقط
1	500	749
2	750	999
3	1000	1249
4	150	1499
5	1500	1749
6	1750	1999
7	2000	2249
8	2250	2499
9	2500	2749
10	2750	3000

وتفترض هذه الطريقة وجود فروق متساوية بين الدرجات المختلفة، لذلك كان الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط واحد بالنسبة لجميع الدرجات. ولكن إذا فرض أن الفروق ليست متساوية بين الدرجات المختلفة، فلابد من تعديل الإجراء السابق بحيث يكون الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة للدرجات المختلفة ليس متساويا كما يتبين مما يأتي:

الدرجة	الحد الأدنى للنقط	الحد الأعلى للنقط	الفرق
1	500	599	100
2	600	649	50
3	650	674	35

وفي هذه الحالة يقع على عاتق إدارة الشركة عبء إعطاء بيان توضيحي تشرح فيه للموظفين والعمال السبب في اتخاذ هذا الإجراء بالذات.

رابعا- طريقة مقارنة العوامل

يتبع في هذا الطريقة نفس الإجراء الذي اتخذ في الطريقة السابقة مع مراعاة استخدام الفئات النقدية بدلا من النقط.

مشاكل توزيع الوظائف على الدرجات

قد تنشأ بعض المشاكل بسبب وجود وظائف لها مجموع من النقط قريب من الحد الفاصل بين درجتين مختلفتين، مثال ذلك إذا فرض أن هناك وظيفة مجموع عدد النقط الخاص بها 795 نقطة بينما الحد الأعلى للنقط بالنسبة للدرجة الأولى هو 799 والحد الأدنى للنقط بالنسبة للدرجة الثانية هو 800، ففي نظر الموظفين والعمال لا تعتبر الخمس نقط مبرراً عادلا لوضع الوظيفة بالدرجة الأولى، وفي رأيهم أن هذا العدد بسيط بحيث يجب استثناءه ووضع الوظيفة بالدرجة التالية. وإزاء هذا الإشكال فقد جرت العادة أن تتبع الشركات أحد الإجراءات الآتية:

أولا- أن تتجاوز في حدود عدد معين من النقط لوضع الوظيفة في الدرجة الأعلى، فإذا فرض أن التجاوز كان في حدود خمس نقط فيجب وضع الوظيفة التي حصلت على 795 نقطة في الدرجة الثانية وليس الأولى. ولكن الملاحظ أن هذا الإجراء لن يحل الإشكال، ذلك أن طبقة جديدة من الموظفين ستطالب برفع التجاوز إلى ست نقط حتى يشملهم، فإذا نفذت الشركة رغباتهم ظهرت طبقة جديدة من المواطنين تطالب برفع التجاوز إلى سبع نقط وهكذا، مما يؤدي في النهاية إلى انهيار نتائج التقييم كلها.

ثانياً- أن تصمم الدرجات بحيث يكون عدد النقط الخاص بها متداخل في حدود عدد معين. فإذا فرض أن استقر الرأي على أن يكون التداخل في حدود خمس نقط يكون الوضع كالآتي:

الدرجة	الحد الأدنى للنقط	الحد الأعلى للنقط
1	500	799
2	795	1099
3	1095	1399

والملاحظ أن هذا الإجراء قد لا يحل المشكلة، ذلك أن طبقـة جديـدة مـن المـوظفين سـتطالب برفع حدود التداخل إلى ست نقط حتى يستفيدوا من الوضع الجديـد. فـإذا نفـذت الإدارة رغبـاتهم ظهرت طبقة جديدة من الموظفين تطالب برفع حدود التداخل إلى سبع نقط وهكذا.

ثالثاً- أن توضع كل وظيفة في الدرجة الخاصة بها مهما كان عدد النقط قريب من الحـد الأدنى للدرجة التالية. وهذا هو الإجراء الذي تتبعه معظم الشركات والذي يفضله غالبية خبراء التقييم.

تحديد أجور الدرجات

بعد تحديد عدد الدرجات تقرر الإدارة ما إذا كانت ستدفع فئة ثابتة أو فئة واسعة من الأجـر لكل درجة. فإذا قررت استخدام السياسة الأولى، فمعنى ذلك أن الأفراد الذين يشغلون الوظائف التي تدخل في الدرجة الواحدة سيتقاضون نفس الأجر، وهذا سيحد من سلطة الرئيس في تفضيل فرد على آخر، كما يقلل من مجهود كاتب الأجور والمهايا. أما إذا قررت الإدارة اسـتخدام السياسـة الثانيـة، أي وضع حد أعلى للأجور بالنسبة للدرجة الواحدة، فسيكون للإدارة الحق في التمييـز بـين أجـور الأفـراد الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم وذلك بمنح عـلاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة بحيث لا يزيد مجمـوع الأجـر عـن الحـد الأعـلى لأجـر الدرجـة. فتمنح علاوة أقدمية للأفراد الذين تثبت التجربة والتقارير الدورية كفـاءتهم وحرصـهم عـلى العمـل وغيرتهم على سمعة الشركة، كما تمنح عـلاوة أقدميـة للأفـراد الـذين أمضـوا مـدد طويلـة في خدمـة الشركة. وطبيعي يختلف مقدار هذه العلاوة من فرد لآخر على حسـب درجـة كفاءتـه وطـول مـدة خدمته.

وقد ترى الإدارة عدم زيادة أجر الفرد إلا في حالة الترقية من درجة إلى درجة، وفي هذه الحالـة يجب تضييق فئة الأجر للدرجة الواحدة بعكس الأمـر لـو أنهـا سـمحت بترقيـة الفـرد داخـل نفـس الدرجة، فلابد من توسيع فئة الأجر بها. وعلى

كل فاتساع فئة الأجر للدرجة الواحدة يخضع للسياسة التي تسير عليها الشركة ولرجال الإدارة أنفسهم.

فإذا رأت إدارة الشركة عدم تطبيق سياسة أجر معين للوظائف بالدرجة الواحدة، وفضلت تطبيق سياسة الحد الأدنى والحد الأعلى لأجور الوظائف بالدرجة الواحدة فإنها ستواجه مشكلتين وهما مقدار الاتساع بين الحد الأدنى للأجر بالنسبة للدرجات المختلفة. وهناك عدة عوامل تؤثر على مقدار الاتساع بين الحدين الأدنى والأعلى أهمها: مقدار الوقت اللازم حتى يصل الفرد إلى الحد الأعلى لأجر الوظيفة، ومقدار الزيادة السنوية في أجره. فما لم يدرس هذان الاعتبارات فإن الفرق بين الحدين الأدنى والأعلى يكون من الصغر بحيث يصل الفرد إلى الحد الأعلى للأجر بسرعة، أو من الكبر بحيث يزيد من أعباء الشركة المالية. مثال ذلك إذا رأت إدارة الشركة أن الفرد يجب أن يبقى في الدرجة الأولى خمس سنوات على الأقل حتى يكون صالحاً للترقية للدرجة التالية، فإذا فرض أن متوسط مقدار العلاوة الدورية بالنسبة للوظائف بهذه الدرجة هو جنيهان سنويا، فإن الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجر يجب أن يكون في حدود عشر جنيهات.

وتختلف الشركات في طريقة وضع الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور بها. فقد تكتفي بعض الشركات بزيادة الحد الأدنى للأجور برقم معين مثل 20 جنيها للحصول على الحد الأعلى، في حين يفضل البعض الآخر زيادة الحد الأدنى بنسبة مئوية معينة مثل 20% للحصول على مقدار الحد الأعلى للأجر. وهناك بعض شركات تستخدم فئات نقدية مختلفة، مثال ذلك أن يزاد 20 جنيها على الحد الأنى للأجر بالنسبة للدرجة الأولى للحصول على الحد الأعلى للأجر الخاص بها، و 30 جنيها بالنسبة للدرجة الثانية و 40 جنيها بالنسبة للدرجة الثالثة وهكذا. وتفضل بعض الشركات استخدام نسباً مئوية مختلفة، مثال ذلك أن يزاد الحد الأدنى للأجر بالنسبة للدرجة الأولى بنسبة مئوية تعادل 20% للوصول إلى الحد الأعلى الخاص بها، وبنسبة 22% للدرجة الثانية وبنسبة 25% للدرجة الثالثة وهكذا.

والملاحظ أن زيادة الحد الأدنى للأجر للدرجات المختلفة بـرقم نقـدي واحـد يـؤدي إلى اتسـاع نسبي كبير بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجر بالنسبة للدرجات الصـغيرة، ويـؤدي إلى ضـيق نسـبي كبير بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجر بالنسبة للدرجات الكبيرة. ذلـك أن زيـادة الحـد الأدنى لأجـر الدرجة الأولى بمقدار 20 جنيها يعطي اتسـاعا يغـاير الاتسـاع الـذي يحدثـه زيـادة الحـد الأدنى لأجـر الدرجة الرابعة مثلا بنفس الرقم، كما يتضح من المثال التوضيحي الآتي:

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مقدار الفرق	مقدار الاتساع
1	10	30	20	%200
2	30	50	20	66.6
3	50	70	20	40
4	70	90	20	28.5
5	90	110	20	12.2

لذلك يفضل دائماً اسـتخدام نسـب مئويـة واحـدة لتضـاف إلى الحـد الأدنى للأجـر بالـدرجات المختلفة للحصول على الحد الأعلى للأجر الخاص بها، حتـى يكـون هنـاك تناسـق في مقـدار الاتسـاع بالدرجات المختلفة. والوضع الطبيعي أن يتراوح الأجر بالنسبة للدرجة الواحـدة بـين 20% و 40% فـإذا قررت الإدارة مثلا استعمال نسبة 25% وكان الحد الأدنى لأجر الدرجة التاسـعة 10 جنيهـات في الشـهر، فإن الحد الأعلى لهذه الدرجة يجب أن يكون 12.5 جنيها وبذلك يكون مقدار اتساع فئة الأجـر لهـذه الدرجة جنيهان ونصف.

استقصاء الأجور

الحاجة إلى استقصاء الأجور

بعد وضع الترتيب النسبي للوظائف حسب درجة أهميتها يجب تحديد فئات

الأجر الخاصة بكل منها ويتخذ في هذا الصدد أحد إجرائين: فإما أن تستخدم الفئات التي تدفعها الشركة حالياً أساساً في عملية التقييم، وإما أن تعدل الفئات الخاصة بها على ضوء البيانات التي تحصل عليها من عمل استقصاء لفئات الأجور الأجر التي تدفع بالشركات الأخرى للوظائف المماثلة.

وتفترض الطريقة الأولى أن معدلات الأجور بالشركة معقولة وتساير معدلات الأجور التي تدفعها الشركات الأخرى. وفي كثير من الحالات يكون هذا الافتراض خاطئ، فقد تكون المعدلات بالشركة أقل أو أكثر من المعدلات بالاتجاه العام. وحيث أن الشركة تحصل على القوة العاملة التي تعمل بها من سوق عمل يتميز بالمنافسة، وحتى تستطيع أن تجذب العدد اللازم من الأفراد للعمل بها، فلابد وأن تدفع لهم معدلات أجور تتعادل مع المعدلات التي تدفعها الشركات الأخرى، إن لم تكن أعلى منها. ومن ثم تكون الوسيلة الوحيدة هي الاستناد إلى نتائج استقصاء لمعدلات الأجور ومقارنتها بالمعدلات التي تدفعها الشركة صاحبة البحث. وحيث أن معدلات الأجور بالاتجاه العام تتغير من فترة لأخرى فيجب أن يعمل هذا الاستقصاء دورياً للتأكد من مسايرة معدلات الأجور في الشركة بتلك السائدة في السوق.

وحيث أن الاتجاه في الوقت الحاضر هو نحو نقل الصناعات إلى ضواحي المدن والمناطق البعيدة، فقد يؤدي الأمر إلى وجود شركة يكون لها مركز الصدارة في منطقة معينة بسبب كبر حجمها وضخامة عدد الأفراد الذين يعملون فيها ولشروط العمل الممتازة التي تقيمها لمن يعمل فيها بالنسبة للشركات الأخرى الموجودة بنفس المتعلقة. وقد تدرس هذه الشركة معدلات الأجور الموجودة في المنطقة وتحاول الإبقاء عليها كي تستفيد منها إذا كانت منخفضة. وفي العادة تكون هذه الشركة في مركز يمكنها من تحديد معدلات الأجور بالنسبة لهذه المنطقة. ومن ثم تكون المقارنة بين المعدلات التي تدفعها هذه الشركة والمعدلات السائدة في المنطقة مقارنة غير فعالة. وفي الغالب لا تقوم هذه الشركة بأي استقصاء للأجور وترتكز على معدلات الأجور الخاصة بها في تقييم الوظائف.

غير أن هناك بعض وظائف في هذه الشركات تعتبر جديـدة بالنسـبة للمنطقـة المعينـة لعـدم وجود مثلها بالشركات الأخرى، لذلك يفضل دائماً عمل استقصاء للأجور لهذا النـوع مـن الوظـائف في الصناعات أو المناطق الأخرى. وعلى ضوء نتائج هذا الاستقصاء يمكن وضع معدلات الأجـور الخاصـة بهذا النوع من الوظائف. أو بمعنى آخر على هذه الشركات أن تلجـأ إلى الاستقصـاءات الأهليـة إن لم تكفى الاستقصاءات المحلية في الحصول على البيانات المطلوبة.

بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الاستقصاءات المحلية والأهلية يمكن أيضاً الحصول على بيانات ذات قيمة من الأبحـاث التـي تقـوم بهـا هيئـات مختلفـة كالجمعيـات المهنيـة والغرف التجارية ووزارة العمل وجمعيات إدارة الأعمال فتقوم مثل هذه الهيئات بعمل استقصاءات علمية من وقت لآخر ونشرها في تقارير أو كتيبات خاصـة أو عـلى صـفحات المجـلات العلميـة. وإن كانت هذه الأبحاث قد تساعد الشركات في الحصول على بيانات ومعلومات بتكاليف عاديـة، إلا أنهـا بيانات ومعلومات عامة لا تعني الشركة عن القيام باستقصاء خاص بها الحصول على إجابـات أسـئلة عديدة أهمها:

1. لماذا تواجه الشركة صعوبة في الحصول على موظفين وعمال جدد؟
2. هل معدلات الأجور التي تدفعها الشركة غير كافية من وجهة نظر الموظفين والعمال؟
3. ما المعدلات المعقولة؟
4. لماذا يترك الفرد عمله بالشركة بعد أن يكون قد خدم بها عدة شهور أو عدة سنوات؟
5. هل معدلات الأجور التي تدفعها الشركة بعيدة عن المعدلات التي تدفعها الشركات الأخرى؟
6. ما سياسات الشركات الأخرى فيما يتعلق بالأجور الأساسية، الأجـور الإضـافية، الحـد الأدنى والحـد الأعلى للأجور، المكافآت، الأجور العينية، حتى يمكن مقارنتها بالسياسات الخاصة بالشركة.

وقد تنفرد شركة واحدة بعمل هذا الاستقصاء كما قد يشترك فيه مجموعة من الشركات. ففي الحالة الأولى يفضل تكوين لجنة للإشراف على عملية الاستقصاء من بعض موظفي الشركة برئاسة المشرف على برنامج التقييم، أو أحد مساعديه ممن يكون لديهم دراية تامة بدقائق الوظائف بالشركة صاحبة البحث. وفي الحالة الثانية يحسن أن تكون لجنة من ممثلين من جميع الشركات صاحبة البحث، فوجود هذه اللجنة يضمن وجود تعاون وتناسق بين مجهوداتها بشأن عملية الاستقصاء.

اختيار العينة

تواجه الشركة صاحبة الاستقصاء مشكلتان فيما يتعلق باختيار العينة التي سيتم عليها الاستقصاء. وتتلخص المشكلة الأولى في تحديد الشركات التي تكون منها هذه العينة، كما تتلخص المشكلة الأولى في تحديد العدد اللازم منها للحصول على المعلومات المطلوبة بدرجة كبيرة من الدقة. وهناك صفات عديدة يجب توافرها في الشركات التي تختار لهذا الغرض أهمها:

1. أن يكون لها رغبة في التعاون والإدلاء بالمعلومات المطلوبة.
2. أن يكون لها سمعة طيبة في المجتمع وتعتبر من الشركات المرغوب العمل فيها من وجهة نظر العمال.
3. أن تكون ذات أحجام مناسبة.
4. أن تكون من الشركات التي تؤمن بمبدأ تنظيم الأجور والتي تكون على استعداد لقبول إجراءاته، كأن تكون قد طبقت برنامجاً لتحليل وتوصيف الوظائف بها.
5. أن تكون من الشركات التي يوجد بها وظائف تماثل الوظائف المطلوب وضع معدلات أجور لها.

لذلك يجب أن تتكون العينة من:

أولا- الشركات التي تضم أعداداً كبيرة من الأفراد الذين يشتغلون بالوظائف والأعمال المطلوب استقصاء معدلات الأجور الخاصة بها. فهذه الشركات تعتبر منافساً خطيراً لنوع العمال الذين تطلبهم الشركة صاحبة البحث.

ثالثاً- الشركات التي تعمل في صناعة معينة بغض النظر عن الإقليم الذي تعمل فيه. فهذه الشركات تعتبر منافساً للشركة صاحبة البحث في القوة العاملة المطلوبة. ومن ثم فإن معدلات الأجور التي تدفعها هذه الشركة لخدمات هؤلاء العمال تعتبر ذات أهمية كبيرة في الاستقصاء،، خاصة إذا كان العمال المطلوبين يقتصر استخدامهم على الشركات التي تعمل في هذه الصناعة بالذات.

كما يجب تجنب الشركات ذات السمعة السيئة بين طبقات العمال، فهي لا تمثل منافسا خطيراً للشركة صاحبة البحث، والشركات الجديدة بالمنطقة لعدم استقرارها بعد، والشركات التي تباشر أعمالها بصفة مؤقتة بالمنطقة كأعمال المقاولات، فتدفع هذه الشركات أجوراً غير عادية لترغيب الأفراد على العمل بها طول فترة نشاطها بالمنطقة.

ويختلف عدد الشركات التي يجب أن تشملها العينة من استقصاء لآخر، وليس هناك عدد يمكن تفضيله في هذا الشأن. ولاشك أن الاختيار الدقيق لعدد قليل من الشركات أفضل من الاعتماد على عدد كبير من الشركات لم يحسن اختيارها، وقد يصل هذا العدد إلى شركة أو شركتين في المناطق التي لا يوجد بها إلا شركة أو شركتين، وقد يصل العدد إلى أكبر من ذلك في المناطق المزدحمة بالشركات. وعلى كل فلا يمكن إعطاء الفرصة لجميع الشركات الواقعة في المنطقة المعينة للمساهمة في الاستقصاء ولابد من اختيار بعضها للأسباب الآتية:

1. تعتبر العينة المناسبة صالحة من وجهة النظر الإحصائية. فإذا كبرت العينة عن حد معين فإن كبرها لم يزيد من صلاحية أو صدق المعلومات التي يمكن الحصول عليها من استخدام عينة معقولة.

2. أن الاستقصاء بين عدد كبير من الشركات يقتضي تكاليف كبيرة ومجهود ضخم ووقت طويل.

ويعتقد الخبراء في هذا الشأن أن خمسة وعشرين شركة يعتبر عدداً كافياً لهذا الغرض.

تشجيع الشركات المختارة على التعاون

أن نجاح الاستقصاء يتوقف على درجة تعاون الشركات المختارة فيه. والواقع أن معظم مديري الشركات يعرفون قيمة الاستقصاءات، لذلك يكونون على استعداد تام للاشتراك فيه مقابل الحصول على نتائجه لاستخدامها في تنظيم الأجور بشركاتهم. وهما في هذه الحالة يحصلون على نتائج، بالغة الأهمية مقابل تكاليف تكاد تكون رمزية. فهي لا تتعد تكاليف الوقت والمجهود الذي يبذله بعض الموظفين لإعطاء المعلومات المطلوبة للشركة صاحبة الاستقصاء. ومن ثم لا يتحملون نفقات جمع أو جدولة أو تحليل المعلومات أو مصاريف إعداد وطبع التقارير وغير ذلك. وبالرغم من أن معظم الشركات تعتبر أن كل ما يتعلق بموضوع الأجور والمرتبات من الموضوعات السرية التي تحرص على عدم تسربها إلى الخارج، إلا أنها تجد دائماً أن من مصلحتها تبادل المعلومات للحصول على البيانات التي يمكن على أساسها تعديل معدلات الأجور بها لتساير المعدلات الموجودة بالاتجاه العام.

وهناك عدة طرق للاتصال بهذه الشركات، فقد يرسل مدير الشركة صاحبة الاستقصاء أو مدير الأفراد فيها خطايا إلى مديري الشركات التي تكون العينة المختارة، ويشرح لهم في هذا الخطاب الغرض من الاستقصاء والهدف من هذه الدراسة ويدعوهم إلى التعاون والمساهمة في هذا البحث، باعتبار أن المعلومات التي سيعطوها تعتبر سرية ولن تنشر، وأنهم سيحصلون على تقرير كامل لنتائج الاستقصاء وقد تستخدم الزيارات الشخصية أو المحادثات التليفونية وحدها، كما قد تستخدم إلى جانب هذه الوسائل المكاتبات حسب ظروف كل شركة.

وقد تعهد الشركة صاحبة الاستقصاء إلى إحدى الجمعيات المهنية -أو إحدى المنظمات التي تهتم بشؤون الأفراد- بعمل الاستقصاء، على أن تمولها الشركة بالمال اللازم لإجراء هذا البحث. وعادة تلجأ الشركات إلى هذه الجمعيات إذا كان لها نفوذ أدبي كبير على مديري الشركات الأخرى بحيث يمكن الحصول منهم على المعلومات المطلوبة بأقل مجهود ممكن.

الوظائف التي يشملها الاستقصاء

حيث أنه من الصعب الاستقصاء عن جميع الوظائف، لذلك يكتفي باختيار عينة تمثل أهم أنواعها بدقة. والواقع أن اختيار هذه العينة يعتبر من الأمور التي تحتاج إلى خبرة ودراية كبيرة من جانب خبير الاستقصاء..ولاشك أن العناية باختيار عدد قليل من الوظائف يعطى نتائج أفضل من اختيار عدد كبير منها بدون عناية. فليس من الضروري أن يتضمن البحث عدد كبير جداً من الوظائف مادام استخدام العينة الصالحة يعطى بيانات ونتائج إحصائية على جانب لا بأس بها من الصدق والأمانة. فاستخدام عدد كبير من الوظائف يؤدي إلى ضياع وقت ومجهود كل من الأفراد الذين يقومون بعملية الاستقصاء والأفراد الذين يعملون بالشركات التي تساهم فيه، دون أن يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أحسن. كما أن استخدام عدد قليل منها لا يكفي لتحقيق نتائج سليمة. لذلك يعتبر اختيار وظيفة أو وظيفتين لكل مستوى من مستويات الوظائف بالشركة إجراء كاف لمعظم الاستقصاءات. ومعنى ذلك أنه يفضل أن يتراوح عدد الوظائف المستخدمة في الاستقصاء بين 20 و 30 وظيفة على أساس أن متوسط عدد الدرجات بين 10 و 15 درجة.

ويراعى في اختيار العينة أن يمثل فيها كل الوظائف السهلة والصعبة بالشركة، وكل درجة من درجات الوظائف فيها. ويجب أن يراعى في اختيارها الاعتبارات الآتية:

1. أن تمثل الوظائف المختارة بأمانة مقدار المسئوليات والواجبات والصعوبات الخاصة بوظائف كل درجة.

2. أن تكون الوظائف المختارة من الوظائف الثابتة التي لم تتغير واجباتها ومسئولياتها منذ فترة طويلة، ولا ينتظر أن تتغير في المستقبل القريب، وألا تصبح المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن تلك الوظائف غير ذات موضوع في المدى القصير.

3. أن تكون من الوظائف التي يعمل فيها عد كبير من الأفراد وتمثل جزءا هاماً من ميزانية الأجور.

4. أن تكون الوظائف المختارة موجودة بالشركات التي تساهم في الاستقصاء، فليس من المعقول البحث عن معدلات أجور وظائف الغزال والنساج في شركات إنتاج السيارات.

5. ألا تكون من الوظائف التي يتقاضى شاغلها معدل أجور غير عادي، أي تلك التي تتطلب مهارات كبيرة في شاغليها ويعاني سوق العمل نقصاً ملحوظاً في نوع العمال المطلوبين لها.

المعلومات المطلوبة

يواجه منظم الأجور مشاكل عديدة، لذلك يحتاج إلى معلومات كثيرة في نواح مختلفة الأجور الأساسية والعلاوات الدورية والأجور التشجيعية وخطط المكافآت والحد الأدنى والأعلى لأجور الوظائف والأجور عن أوقات العمل الإضافية وسياسات الأجور وإجراءاتها وما إلى ذلك من معلومات. وقد يبدو أن أهم المعلومات المطلوبة بالنسبة لمنظم الأجور هي مقدار الأجر الأساسي بالنسبة لكل وظيفة ولكن هذا الأجر وحده لا يكفي للدراسة، فبعض الشركات وإن كانت تدفع أجور أساسية أقل من المعدل الطبيعي، إلا أنها تعوض هذا النقص بمنح عمالها مزايا نقدية عديدة، بحيث يكون دخل الأفراد الذين يعملون بها أكثر من دخل الأفراد الذين يعملون بالشركات التي تدفع أجور أساسية كبيرة ولا تعرف بمبدأ المزايا النقدية الأخرى. وهذه الحقيقة تحتم على منظم الأجور دراسة كل من الأجر الأساسي والعلاوات والمكافآت السنوية والمعاشات والتأمين وفترات الراحة.

ويجب أن يراعى في المقارنة اختلاف ساعات العمل اليومية والأسبوعية من شركة لأخرى فهناك شركات يعمل الأفراد بها ست ساعات يومياً وأخرى يعمل الأفراد بها ثمان ساعات يومياً، وهناك بعض الشركات تعمل لمدة ست أيام أسبوعيا وأخرى تعمل لمدة خمسة أيام أسبوعياً، وهناك شركات تعطى فترات راحة أكثر من شركات أخرى. لذلك يجب أن يستخرج متوسط الأجر بالنسبة لكل وظيفة أو كل عمل على ضوء مستوى الأجور التي تعطى في المؤسسات المختلفة. مثال ذلك إذا كانت الشركات أ، ب، جـ د تدفع لوظيفة سائق سيارة 88، 96، 84، 112 قرشا في اليوم على أساس عدد ساعات عمل يومية مقدارها 8، 8، 7، 8 ساعات على التوالي، فيمكن حساب متوسط الأجر اليومي في الصناعة بالنسبة لهذه الوظيفة على الوجه التالي:

الشركة	فئة الأجر اليومي	عدد ساعات العمل في اليوم	متوسط أجر الساعة
أ	88 قرش	8	11 قرش
ب	96	8	12
جـ	84	7	12
د	112	8	14

∴ متوسط أجر الساعة = 49 ÷ 4 = 12.25 قرش

ومتوسط الأجر اليومي على أساس ثمان ساعات يوميا = 12.25 × 8 = 98 قرشا

قائمة الأسئلة

يتوقف تصميم قائمة الأسئلة على الغرض من الاستقصاء، فلا يوجد تصميم واحد يصلح لجميع الاستقصاءات لاختلاف ظروف كل صناعة وطبيعة كل شركة وعلى منظم الأجور أن يأخذ في الاعتبار العاملين الآتين حين تصميم القائمة المذكورة:

1. أن يحصل على نسخة من التوصيف الخاص بكل وظيفة من وظائف العينة

حتى يمكن المقارنة على أساسها، إذ أنه لا يمكن المقارنة على أساس أسماء الوظائف بسبب اختلاف واجباتها ومستوياتها من شركة لأخرى.

2. أن تصمم لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة بشأن الوظائف المختارة.

ويشترط في القائمة أن تكون معدة بطريقة تسهل رصد المعلومات فيها في أقصر وقت وبأقل مجهود، وأن تشجع الشركات المختارة على إعطاء البيانات المطلوبة، وأن تظهر الحقائق والبيانات بطريقة تسهل عملية جدولتها.

ويبين الشكل رقم 11 إحدى قوائم استقصاء الأجور، وهي مصممة بطريقة تمكن القارئ العادي من فهمها واستيعاب ما جاء بها بسرعة وسهولة، بحيث لا تحتاج من يملأها إلا أقل وقت ومجهود.

طرق جمع المعلومات

هناك ثلاث طرق لجمع المعلومات الخاصة بالأجور وهي: التليفون والبريد والمقابلة الشخصية.

أولا- التليفون

يمكن استخدام التليفون كوسيلة استقصائية للاتصال بالمستقصي منهم للحصول على المعلومات والإجابات المطلوبة. وهي يعتبر وسيلة سريعة للاتصال بالعينة، غير أنها مكالمة لشخص لا تراه العين، لذلك لا يمكن الحصول منه إلا على إجابات قصيرة لعدد قليل من الأسئلة. ومن ثم يمكن استخدامه الاتصال بالعينة لمتابعة قوائم الأسئلة التي تكون قد أرسلت إليهم بالبريد، أو للحصول على معلومات مطلوبة بصفة عاجلة.

ثانيا- الاستقصاء بالبريد

وذلك بإرسال القائمة بالبريد مصحوبة بخطاب به التعليمات الواجب إتباعها لملء القائمة وإعادتها للشركة صاحبة البحث. وتستخدم هذه الوسيلة لقلة تكلفتها بالنسبة للمقابلة الشخصية. ولكن يجب العناية بصياغة الأسئلة فيها

حتى تعطى المعنى المطلوب، وإلا فإن أي لبس في فهم المقصود منها قد يؤدي إلى إعطاء إجابات غير مطلوبة.

ثالثاً- المقابلة الشخصية

وذلك بأن يزور مندوب عن الشركة صاحبة البحث الشركات التي تتكون منها العينة.

شكل رقم (11)

قائمة أسئلة خاصة باستقصاء الأجور

اسم الشركة　　　　　　　　الرقم السري الخاص بها

العنوان　　　　　　　　　　التاريخ

الجزء الأول

معلومات عامة

1. صف باختصار النشاط الذي تزاوله شركتكم ______________________________

____

2. ما عدد الموظفين والعمال؟ ______ بالمكتب ______ بالمصنع ______ المجموع

3. هل رفعت أجور العمال منذ 1962/1/1 ☐ نعم ☐ لا وما متوسط الزيادة ؟ ______%

4. ما متوسط أجر الفرد؟ ______ في الشهر ______ في الساعة

تعليقات عامة ____

____

الجزء الثاني

تعليمات عامة

ملاحظة: الرجاء الرجوع إلى توصيف وتعريف كل وظيفة وردت بهذه القائمة قبل إعطاء البيانات المطلوبة مع مراعاة التعليمات الآتية:

1. مراجعة التوصيف الخاص بكل وظيفة واختيار الوظائف التي توجد بشركتكم.
2. تتبع التوصيف الخاص بالوظيفة بغض النظر عن الاسم الذي تطلقه شركتكم عليها.
3. إعطاء البيانات الآتية بالنسبة لكل وظيفة:

أ. اسم الوظيفة: اكتب الاسم الذي تطلقه شركتكم على كل وظيفة

ب. معدل الأجر: سجل معدل الأجر الزمني الذي تدفعه شركتكم بالنسبة لكل وظيفة. بين عدد الأفراد الذين يتقاضون هذا المعدل، سجل الحد الأدنى والحد الأعلى لكل وظيفة.

جـ. ساعات العمل: سجل ساعات العمل الأسبوعية بالنسبة لكل وظيفة.

4. تبين الجداول الآتية طريقة تسجيل البيانات بالنسبة لكل وظيفة.

اسم الوظيفة: كاتب حسابات	
معدل الأجر	عدد العمال
- ر15 جنيها في الشهر	2
- ر18 جنيها في الشهر	3
- ر20 جنيها في الشهر	1
ساعات العمل 42 ساعة أسبوعية	

اسم الوظيفة: كهربائي	
معدل الأجر	عدد العمال
100 مليما في الساعة	1
120 مليما في الساعة	5
150 مليما في الساعة	3
ساعات العمل 48 ساعة أسبوعيا	

الجزء الثالث

ساعات العمل

1. ما الحد الأدنى لساعات العمل الأسبوعية بشركتكم؟ ــ ساعة أسبوعيا
2. متى يبدأ ومتى ينتهي جدول العمل؟

أ. العمل اليومي: لمدة ــ ساعة، من الساعة ــ إلى الساعة ــ

ب. العمل الأسبوعي: لمدة ــ يوم، من يوم ــ إلى يوم ــ

تعليقات ــ

جدولة المعلومات

وللاستفادة من نتائج الاستقصاء، لابـد مـن أن تكـون الفـترة بـين جمـع المعلومـات وجـدولتها وتحليلها وتقديم النتائج الخاصة بها قصيرة، حتى تطمئن إلى أن هذه النتائج تمثل الحقيقـة في لحظـة تقديمها. كما يجب مراجعة جميع البيانات قبل جدولتها لمعرفة درجـة صـحتها ومقـدار اتفاقهـا مـع البيانات المطلوبة. فإذا وجد شك في صحة بعضها وجب حذفها، على أن يؤخذ بذلك ملاحظة لتلافيهـا مستقبلا، فقد يرجع الغموض إلى خطأ في صياغة السؤال.

ويفضل تقديم هذه البيانات للإدارة بطريقة مفهومة، وذلك باسـتخدام الجـداول والرسـومات البيانية والمفروض أن توضع المعلومات الخاصة بالشركة صاحبة الاستقصـاء بجانـب المعلومـات التـي جمعت من كل شركة في جدول واحد بعد إعطائها رقم سري للدلالة عليها، وطبيعي لابد من تعريف كل شركة بالرقم السري الخاص بها، حتى تستطيع إدارتها فهم ما ورد بالتقرير والتعرف عـلى مركزهـا بالنسبة للاتجاه العام، ومن الإجراءات المتبعة أن تعطى الشركة صاحبة الاستقصاء نسخة من معدلات الأجور بها الشركات التي تتكون منها العينة مادامت هذه الشركات تتبرع بمعلومـات مماثلـة. وأخـيراً يجب أن يتضمن الجدول عاموداً يسـجل بـه الأرقـام السريـة الخاصـة بالشركات التـي سـاهمت في الاستقصاء، وعاموداً آخر يبين عدد الأفراد الذين يعملون بالوظيفة المعينة بكل شركة منهـا، وعـاموداً ثالثاً يبين الحد الأدنى والأعلى للأجور التي تدفعها كل شركة بالنسبة لكل وظيفة، وعاموداً رابعـاً يبـين متوسط الأجر الذي يدفع لكل وظيفة من الوظائف موضوع الاستقصاء..

هيكل الأجور

هيكل الأجور عبارة عن منحنى يبين درجة أهمية الوظيفة ومقدار الأجر المخصص لها. ووضـع هيكل للأجور ليس معناه وجوب عمل منحنى جديد للأجور بل معناه اختيار درجة صلاحية المنحنى القديم وتعديله حتى يتلاءم مع سياسة

الشركة. ويتوقف علم منحنى الأجور على العاملين الآتيين: درجة اشـتراك النقابـة في برنـامج التقيـيم، والطريقة التي تستخدم في عملية التقييم.

درجة اشتراك النقابة

هناك درجات مختلفة لاشتراك النقابة في هذه العملية فقد:

1. تقبل النقابة النتائج التي توصلت إليها الشركة كالهيكل الوظيفي وهيكل الأجـور بـدون مناقشـة. وفي هذه الحالة لا يخرج الأمر عن مجرد عرض مـن جانـب الشركة بنتـائج معينـة وقبـول مـن جانب النقابة لهذه النتائج.
2. تقبل الهيكل الوظيفي الذي تضعه إدارة الشركة ولكنها تصر على المفاوضـة بشـأن أجـور بعـض الوظائف التي يشعر قادة النقابة بأنها سعرت بأقل مما يجب. ولا يخفى أن تعديل أجور بعـض الوظائف قد يؤدي إلى تعديل أجور بقية الوظائف بالشركة.
3. تقبل النقابة الهيكل الوظيفي ولكنها تصر على المفاوضة بشأن أجر كل وظيفة بالشركة.

طرق التقييم المستعملة

يتضح من العرض السابق لطرق التقييم أنها لا تعطى نتائج نهائية بالنسبة للوظيفـة الواحـدة، ومن ثم فمن المستحيل وضع إجراء رئيسي لتكوين هيكل الأجور بالشركة. إذ أن هذا الإجراء يختلـف باختلاف الطريقة المستعملة.

أولا- طريقة ترتيب الوظائف

في هذه الطريقة تقرر فئات نقدية للوظائف بعد ترتيبها تنازلياً حسـب درجـة أهميتهـا. فـإذا فرض أن ترتيب الوظائف كان بالشكل التالي. كهربائي، ميكانيكي تجار، سائق، عامل صيانة، فيجـب أن يحصل الكهربائي على أجر أكبر من الميكانيكي، وهذا أكبر من النجار وهكذا. فإذا فرض أن الأجر

الأسبوعي لهذه الوظائف هو 350، 330، 290، 300، 310 قرشا على التوالي، فمعنى ذلك أن ترتيبها النقـدي هو 1، 2، 5، 4، 3 على التوالي، ومن ثم لابد من إجراء التعديل اللازم في أجور هذه الوظائف حتى تتلاءم مع ترتيبها الوظيفي. وبما أنه لا يمكن تنزيل الأجور الخاصة ببعض الوظائف حتى تتمشى مـع درجـة أهميتها، فلابد من رفع أجور الوظائف الأخرى. وبما أن وظيفة سائق تأخذ مكانها بعد وظيفـة نجـار، فمعنى ذلك أنها أقل أهمية. وحيث أنه يدفع لوظيفة النجار مبلـغ 290 قرشـا في الأسـبوع فلابـد مـن اتخاذ أحد إجراءين: تخفيض أجر السائق إلى أقل من 90 قرشا في الأسبوع، وهذا الأمر غير مقبـول. أو رفع أجر النجار إلى أعلى من 300 قرش في الأسبوع. وبالمثل بما أن أجر وظيفـة عامـل الصـيانة هـو 310 قرشا في الأسبوع بالرغم من أن ترتيبها يعتبر الخامس في درجة الأهمية، فلابد من رفع أجور كـل مـن وظائف السائق والنجار. ومن ثم يجب أن يكون الأجر الأسبوعي للسائق أعلى من 310 قرشـا ولـيكن 320 قرشا، وللنجار أعلى من 220 قرشا وليكن 330 قرشا، والميكانيكي أعلى من 330 قرشا وليكن 340 قرشـا كما يتضح في الجدول رقم (24).

الوظيفة	ترتيب الوظيفة	الأجر الأسبوعي بالقروش	الترتيب النقدي قبل التقييم	مقدار الزيادة بالقروش	الترتيب النقدي بعد التقييم
كهربائي	1	350	1	-	1
ميكانيكي	2	340	2	10	2
نجار	3	330	5	40	3
سائق	4	220	4	20	4
عامل صيانة	5	310	3	-	5

جدول رقم (24)

ثانياً- طريقة التدريج

في ظل الطريقة توضع فئات نقدية بالنسبة لكل مستوى من مستويات الوظائف. فإذا رأت النقابة وجوب اشتراكها في عملية التقييم أو مراقبتها فإنها تتخذ أحد إجراءين:

1. أن تتفاوض مع الإدارة بشأن الأجر المخصص لكل مستوى من هذه المستويات، فإذا كانت قوة كل من الإدارة والنقابة في المفاوضة الجماعية متعادلة أدى ذلك إلى نتائج سليمة. أما إذا كانت هذه القوة ليست متعادلة فإن نتيجة المفاوضة تكون في صالح الطرف القوي، بمعنى أن الأجر يكون أقل من اللازم إذا تحكمت الإدارة في المفاوضة وأكثر من اللازم إذا تغلبت النقابة فيها.
2. أن تتفاوض مع الإدارة بشأن الأجر المخصص لأعلى وأقل مستوى، أي بالنسبة للحد الأدنى والحد الأعلى للأجور بالشركة، ثم يقسم الفرق بينهما بالتساوي بين المستويات الباقية. وكما يلاحظ، تفترض الطريقة وجود فروق متساوية بين المستويات المختلفة وبالتالي بين الوظائف التابعة لها، وهذا أمراً قد لا يكون صحيحاً.

ثالثاً- طريقة النقط:

وفي هذه الطريقة يخصص عدد من النقط لكل وظيفة رئيسية، ثم يحدد الأجر بتحويل هذه النقط إلى فئات نقدية، ويستخدم لهذا الغرض خريطة انتشار Scatter diagram حيث يخصص المحور الرأسي للوحدات النقدية والمحور الأفقي للنقط كما يتضح من الشكل رقم (12). ثم يرسم خط بياني يوضح الاتجاه العام لأجور الوظائف الرئيسية بالشركة. وهناك طريقتان لرسم خط الاتجاه العام.

1. يرسم خط مستقيم يتوسط هذه النقط أو منحنى يربط هذه النقط ببعضها إن أمكن، ويبين الخط "أ" بالشكل رقم (13) هذه الطريقة.

2. يرسم خط مستقيم بين أقل وأعلى نقطة بغض النظر عن موضع النقط الباقية، وبين الخط "ب" بنفس الشكل هذه الطريقة.

ثم تحدد الإدارة ما إذا كانت ستدفع أجراً واحداً بالنسبة لكل وظيفة أو أجراً واحداً بالنسبة لكل مجموعة منها تتقارب في الأهمية.

رابعاً- طريقة مقارنة العوامل:

في هذه الطريقة يمكن التوصل إلى منحنى الأجور النقدية –الذي هو عبارة عن هيكل الأجور- بإعداد رسم بياني يخصص فيه المحور الأفقي لفئات الأجر بعد التقييم والمحور الرأسي لفئات الأجر الفعلية في الصناعة كما يتضح من الشكل رقم (14). فإذا كانت فئات الأجر بعد التقييم تتعادل مع فئات الأجر الفعلية بالصناعة فإن منحنى الأجور يتخذ شكل خط مستقيم يميل بزاوية مقدارها 45 درجة.

الفصل السادس

تــقــيــيـــــم الأداء

- مقدمة
- استخدامات تقييم الأداء
- الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء
- المسؤولية عن تقييم الأداء
- طرق تقييم الأداء
- مقابلات التقييم
- إجراءات التوظيف
- تقدير كمية القوة العاملة
- المقابلة والاختبار
- المشاكل المرتبطة بالتقييم

تقييم الأداء

مقدمة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الأفراد لمساعدة باقي أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية كما سيتضح من الاستخدامات المختلفة له، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد أيضا. وحيث أن كل فرد داخل المنظمة تقريبا يلعب دورا مزدوجا كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت، لذلك فإن مفهوم تقييم الأداء يعتبر من المفاهيم التي تهم جميع العاملين تقريبا داخل المنظمة. وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمل على مرؤوسيه، باعتبار أن ذلك يمثل أحد واجباته وطالما أنه يقوم أيضا بتفويض السلطات المرتبطة بذلك إلى مرؤوسيه لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظائف التي يتعين على كل رئيس القيام بها، سواء كان رئيسا تنفيذيا أم استشاريا. وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد في علاقته بمرؤوسيه، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه أداة قياس بالنسبة لمدير الأفراد في علاقته بباقي إدارات المنظمة، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشطته بدرجة أعلى من الفاعلية.

وبالرغم من ذلك فإنه عادة ما ينظر إلى هذا النشاط باعتباره أحد الأنشطة المرتبطة بإدارة الأفراد فقط، وذلك نظراً لأن تأدية هذا النشاط على الوجه الأكمل يتطلب نوعا من المعرفة المتخصصة التي قد لا تتوافر لجميع لرؤساء. وبمعنى آخر فإنه بالرغم من أن مسؤولية تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس داخل المنظمة، إلا أن المسؤولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تدخل في نطاق إدارة الأفراد، باعتبار أنها الإدارة الاستشارية المتخصصة.

استخدامات تقييم الأداء:

هناك عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي:

1. يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع على العامل لدى العاملين. وحتى إن وجد الدافع على العمل فإنه قد يتناقص إذا لم يكون هناك نظاما موضوعيا لتقييم الأداء يعطي كل ذي حق حقه. أضف إلى ذلك أنه في حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فإن الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدي إلى إيجاده.

2. يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم. ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.

3. يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقي ارتباطا وثيقا. وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، ذلك فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لابد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.

4. يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطا كبيراً. وحيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولا، لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ومن هذا يأتي الارتباط بين تقييم الأداء وبين التدريب، وذلك افتراضا أن تقييم الأداء يؤدي في النهاية إلى إبراز نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف لعمله.

5. كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا. فكما سبق أن أشرنا فإن وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطي، وكذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر. وعليه، فإن عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي

لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها. وفي كثير من المنظمات فقد لا يرتبط مشكلة الحوافز بنوعية ومقدار الأداء الواجب ولكن بطريقة تقييم الأداء الفعلي.

6. كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي. ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

7. كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلا. هذا وقد سبقت لنا الإشارة حين الحديث عن التوظف أن التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات التحريرية يتطلب قياس كل من الأداء في الاختبار وكذلك الأداء الفعلي في مكان العمل.

كما سبق أن أشرنا من قبل إلى أنه بالنسبة للعاملين الجدد فإنه لا يوجد أي مقياس لقياس أدائهم الفعلي عند التعيين، وعليه فإن القياس السليم لأداء العاملين الذين سبق تعيينهم وفقا لدرجات نجاحهم في الاختبار التحريري فقط. يمكن الإدارة من التأكد من موضوعية الاختبارات ذاتها، ومن هنا يأتي الارتباط بين كل من تقييم الأداء من ناحية والتوظيف من ناحية أخرى.

الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء:

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي للمنظمة. عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذي يعطى لها، فالاتجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها إيجابية قد تكون مرفوضة تماما من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبية. ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الإدراكية ذاتها لكل فرد، حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كامتداد لإدراكنا لأنفسنا. أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه

يمكن قياسها بشكل موضوعي كما أنها تعتبر أحد الأشياء الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم الأداء. ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع من القياس كمية العمل التي يتم تأديتها. وبالرغم من أهمية هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحا بالنسبة لجميع الوظائف. فعلى سبيل المثال فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكمي الدقيق، أما ناتج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد لا تخضع لهذا القياس الدقيق. إلا أن هذه الصعوبة لا تعنى عدم أهمية بعض المعايير الأخرى التي يصعب قياسها مثل الشعور بالمسؤولية، المبادأة، التفكير الابتكاري، الجودة..إلى آخره، نظرا لارتباطها الوثيق بمستوى الأداء ذاته.

أنماط الأداء:

حتى يمكن تقييم أداء أي فرد فإن هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلي بشيء ما يمكن تعريفه بلفظ "الأداء النمطي". يمكن اعتبار توصيف الوظائف بمثابة نقطة بداية منطقية في تحديد أنماط الأداء النمطي، حيث يوضح هذا التوصيف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به. وعليه فإن هذا التوصيف يصلح بالنسبة لتلك الوظائف التي تخضع له بشكل حرفي. أما بالنسبة للوظائف الأخرى التي يصعب وضعها بشكل دقيق مثل الوظائف الفنية والإدارية قد يكون من الأفضل لكل من المرؤوس الاتفاق على معايير الأداء.

الأداء والقدرات المحتملة:

قد تهدف بعض برامج قياس الأداء إلى تقييم القدرات الكامنة في الفرد وذلك بجانب أدائه الفعل الحالي. إلا أن استخدام تقييم الأداء لهذا الغرض يتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في مجال القياس، وذلك من جانب القائم بعملية القياس.

قد تؤدي طريقة تصـميم بعـض الوظـائف داخـل المنظمـة إلى عـدم إيجـاد الفرصـة المناسـبة لشاغليها على إبراز طاقاتهم الكامنة، ومن هنا فإن قياس الطاقات المحتملة أمـر أسـاس. إلا أن قيـاس هذه الطاقات الكامنة لا يتم من فراغ وإنما يجب أن يرتبط بنوع الوظيفة أو العمل الذي يمكن للفرد المعين أن يؤديه.

المسؤولية عن تقييم الأداء:

من الشائع في معظم المنظمات على اختلاف أنواعهـا أن تقـع مسـؤولية تقيـيم الأداء الخاصـة بالمرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضا أن الرئيس المباشر هو الشخص المسؤول عـن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها.

وبالرغم من ذلك فإن هناك بعض الأنماط السلوكية والتي يجهلها الرئيس عن مرؤوسيه، والتي تكون أكثر وضوحا لزملاء العمل. وقد أدى هذا في بعض الأحيان وخاصة في مجال الخدمة العسـكرية في الولايات المتحدة إلى الاعتماد على تقييم الـزملاء لبعضـهم الـبعض واعتبـار هـذا الأسـلوب أسـلوبا مكملا لباقي أساليب التقييم الأخرى، وليس أسلوبا بديلا. فقد وجـد هولانـدر. عـلى سـبيل المثـال أن تقييم الزملاء لبعضهم البعض كان أكثر دقة بالمقارنة بتقييم الرؤساء لهم.

وبالإضافة إلى الأساليب الخاصة بتقييم الرئيس وتقيـيم الـزملاء، فهنـاك أيضـا أسـلوب التقيـيم الجماعي حيث لا يقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه فحسب بل ويقوم أيضا بالاشتراك في تقييم أداء مرؤوسي رؤساء آخرين. ومثل هذا التقييم عـادة مـا يـتم في شـكل جماعـي، حيـث تضـم المجموعـة الواحدة عددا من الرؤساء. ومثل هذه المجموعة عـادة مـا يرأسـها مـدير الأفـراد أو الـرئيس المبـاشر لمجموعة الرؤساء داخل المجموعة.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الخاصة بتقييم أداء المرؤوسين قد لا تكـون بالضرـورة المسـؤولية المباشرة للرئيس المباشر. وبصفة عامة فإنه كلما تعـددت أسـاليب التقيـيم كلـما أدى ذلـك إلى تـوفير عنصر الدقة والموضوعية في التقييم في

النهاية. أضف إلى ذلك أن انتشار المسؤولية المشتركة عن التقييم تؤكد أهمية العلاقة الإيجابيـة التـي يجب أن تتوافر بين إدارة الأفراد وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة.

خصائص القائمين بالتقييم:

لابد أن يتوافر لدى القائم بعملية التقييم مجموعة من القـدرات والمهـارات التـي تمكنـه مـن إصدار أحكام سليمة على الآخرين؛ وبهذا الصدد فإننا نتوقع أن يختلف الأفراد بعضهم الـبعض. هـذا وقد أسفرت بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين القـدرة عـلى الحكـم عـلى الأشـخاص مـن ناحية وبين الذكاء والمعرفة الأكاديمية والاستقرار العاطفي والمهارات الاجتماعية من ناحية أخرى.

طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

- التقدير
- المقارنة والتي تشمل الترتيب والتوزيع الإجباري
- القوائم والتي تشمل القوائم المرجحة والاختيار الإجباري
- الوقائع الحرجة
- المراجعة الميدانية
- المقال المفتوح
- التقييم الجماعي
- التقييم بالنتائج

وفيم يلي عرض سريع لمحتويات هذه الطرق

1. طريقة التقدير Rating Scales

تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشارا وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء. وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عددا من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حده. فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشرة فإن هذه الخصائص عادة ما تنصب على كم الإنتاج، المعرفة الفنية بالعمل، التعاون، المبادأة، وتحمل المسؤولية. أما بالنسبة للعمالة الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية، الحسم، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادأة، التنسيق، والأداء الفعلي.

وهذا ويتم قياسه كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى، وتمثل النقاط المتوسطة نوعا من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلا غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصوى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضا، كما أنها تتميز بسهولة وإمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين. إلا أن هناك عددا من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة. يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على 78 درجة هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على 79 درجة. كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس، بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى. بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل في إعطاء صورة تفصيلية عن أداء الفرد، إلا أنها تصلح فقط في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء. وأخيرا فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة

حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرؤوسيهم بأعلى ما يستحقونه على معظم الخصائص نظراً لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمقدار العلاوات التي يمكن منحها لهم. وبمعنى آخر فـإن هـذا التحيـز يـرتبط بأهداف التقييم ذاته. فإذا كان الهدف هو منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، أما إذا كان الهدف هـو اختيـار المرؤوسـين ذوى الأداء الضـعيف لـبرامج التـدريب فـإن العكس هو الصحيح، أي أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.

2. طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلافي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير، وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما؛ طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الإجباري.

طريقة الترتيب:

تنطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقاً لمستويات أدائهم، وبالتالي، فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة، أو العكس.

وعادة ما يتم الترتيب بـأن يقـوم الـرئيس بتحديـد أحسـن فـرد مـن أفـراد المجموعـة وكـذلك أسوأهم، وإعطاء الأول الترتيب رقم (1) والثاني الترتيب الأخير، ثم يقـوم مـرة ثانيـة باختيـار الأحسـن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الأول الترتيب رقم (2) والثاني ترتيب قبل الأخـير، ثـم يقـوم بتكرار نفس الشيء حتى ينتهي من ترتيب جميع أفراد المجموعة. وكأسلوب بديل فقد يقوم الـرئيس بترتيب مرؤوسـيه في شـكل مجموعـات مثـل مجموعـة الممتـازين ومجموعـة الجيـدين، ومجموعـة المتوسطين، وهكذا. كذلك قد يقوم الرئيس بمقارنة كـل مـرؤوس ببـاقي المرؤوسـين داخـل المجموعـة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعا، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير.

وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت. ومما يعيب هذه الطريقة أنها وأن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً أو ترتيبا تصاعديا. إلا أنها تقيس الفروق بينهم. فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث. كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.

طريقة التوزيع الإجباري:

ترمى هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمقاييس المستخدمة). لذلك فإن هذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص 20% منهم في المنطقة الأعلى من المتوسطة، ثم تخصيص 40% منهم في المنطقة المتوسطة، ثم 20% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي وقدره 10% عند الحد الأدنى للمقياس. وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولا من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعينة ذلك أن منحنى للتوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينة عشوائية، الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي. أضف إلى ذلك أيضا أن صغر حجم هذه المجموعة من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحنى التوزيع الطبيعي عليها.

3. طريقة القوائم:

تشمل هذه الطريقة على طريقتين وهما؛ طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإجباري.

طريقة القوائم المرجحة:

تنطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعا ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزنا أو قيمة معينة. وعند إجراء التقييم يقوم الرئيس بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم. ولاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها، حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها. أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة. بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن التدرج في مستوى الأداء كنوع من التعبير عن الأداء (من مستوى الضعيف إلى مستوى الممتاز). ثم يتم إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف. وبالرغم من الموضوعية التامة التي تنطوي عليها هذه الطريقة نظراً لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت فقد قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقييم أداء مرؤوسيها. تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجا عاما يمكن استخدامه لتقييم الأداء المرتبط بأية وظيفة)، بحيث يتضمن مجموعات من العبارات والتي عادة ما تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدوا عبارتان منهما إيجابيتين وبحيث تبدوا العبارتين الباقيتين سلبيتين.

هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص بالتقييم باختيار عبارتين من العبارات الأربع بحيث تكون إحداها أكثرهم قربا في وضعها لأداء المرؤوس وبحيث تكون الثانية أقلهم قربا وأكثرهم بعدا في وصف أدائه.

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبارتين الإيجابيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداة الضعيف بالرغم من الصياغة الإيجابية لكليهما. كذلك فإن إحدى العبارتين السلبيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة السلبية لكليهما. وحيث أن هذه المعلومة غير معطاة للرئيس فإنه يمكن التوصل إلى تقييم موضوعي للأداء خال من التحيز. وعليه، فإن التقييم النهائي –أي التعبير الرقمي عن العبارات المختارة- يتم بمعرفة طرف آخر محايد، وهو أحد الأفراد المسئولين في إدارة الأفراد. وبمقارنة هذه الطريقة بطريقة الترتيب فإنها تعتبر أقلهم تحيزا كما أنها تعتبر أكثرهم دقة. إلا أن هذه الطريقة تتصف بالصعوبة وبضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها.

4. الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبي منها والإيجابي والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل؛ القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة....وهكذا.

ولاشك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يوميا. كذلك يقوم هذا الأسلوب أساسا موضوعيا لإجراء الحوار الموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظرا لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة. ولاشك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها. كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة

من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقييم الأداء.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تؤدي إلى الإشراف المباشر واللصيق Close Supervision من الرئيس على مرؤوسيه، كذلك فإنها قد تؤدي إلى نوع من التخوف من جانب المرؤوسين نظرا لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الخاص بكل منهم، وهو أمر يشابه العمل البوليسي.

5. المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملأ أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسئولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم مثل كيفية الأداء، ومستوى الأداء وما إلى غير ذلك. وتؤدى هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه في نفس الوقت الذي تؤدى فيه إلى إثارة اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه أسلوبا موضوعيا نظرا لقيام إدارة الأفراد بأحكام عملية الرقابة على هذا الموضوع.

6. المقال المفتوح:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس. وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة، لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه. ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها.

7. طريقة التقييم الجماعي:

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم. وعادة ما يتم إشباع هذا الأسلوب في الحالات التي يرتبط بها تقيم الأداء بالتدريب أو الترقي أو إقرار منح العلاوات. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.

أما عن طريقة عمل جماعة التقييم ذاتها فإنه يجب تعيين رئيس لها يتولى إدارة المناقشة. وتبدأ هذه المناقشة بقيام الرئيس المباشر للشخص موضع التقيم بشرح طبيعة عمله وكذلك المعايير التي يستند إليها في تقييم الأداء المرتبط به، ثم تقوم المجموعة لمناقشته هذه المعايير وإقرارها ثم تقييم أداء كل فرد وفقا لها. ومن المتوقع بطبيعة الحال أن يختلف أفراد هذه الجماعة حول التقديرات المعطاة للأفراد موضع التقييم، إلا أنه عادة ما يتم الاتفاق على تقدير جماعي يرضي معظم أفراد جماعة التقيم. ومما يميز هذه الطريقة هو بعدها عن التحيز الفردي حيث لا يرتبط التقييم برأي فرد واحد. أضف إلى ذلك أن التقييم الجماعي قد يكون أكثر دقة بالمقارنة بالتقييم الفردي نظرا لتجميع أكثر من خبرة واحدة.

8. التقييم بالنتائج:

ويعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات. ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق. ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:

أ. أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.

ب. أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه. هذا ويقوم الرئيس أيضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضا مع احتياجات المنظمة.

جـ. أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

د. يقوم كل من الرئيس والمرؤوس من وقت لآخر بالاجتماع سويا لتقييم درجة نجاح المرؤوس في تحقيقه لأهدافه، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعة.

هـ. يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعده على تحقيق أهدافه.

و. وفي نفس الوقت فإن دور الرئيس ينحصر أساسا في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلا من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.

ز. تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعة وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.

تتميز هذه الطريقة بالمشاركة التامة من جانب المرؤوس الأمر الذي يؤدي إلى التزامه بتحقيق أهدافه وذلك بالإضافة إلى الإشباع النفسي المرتبطة بالمشاركة ذاتها. كذلك تتميز هذه الطريقة بأخذها في الاعتبار لكل ما يرتبط بالفرد نفسه من حيث طبيعة عمله وقدراته بدلا من التركيز على بعض المعايير الجامدة كما هو الحال في طرق التقييم الأخرى. كذلك تتميز هذه الطريقة بعدم إثارة الاتجاهات الدفاعية وذلك نظرا لأن الدور الذي يلعبه الرئيس ليس دورا هجوميا وإنما هو دور مساعد للمرؤوس. إلا أن نجاح هذه الطريقة يتوقف على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على مقدار دافعه على العمل. أضف إلى ذلك أن نجاحها يتوقف أيضا على ضرورة توافر القيادة الديمقراطية التي تسمح وتتقبل فكرة المشاركة من جانب المرؤوسين. وبصفة عامة فقد ثبت في بعض الحالات تفوق هذه الطريقة من تقييم الأداء على باقي الطرق الأخرى التقليدية.

مقابلات التقييم:

تطلب الكثير من الشركات الآن من الرؤساء إجراء مقابلات مع مرؤوسيهم على فترات دورية لمناقشة آرائهم ومشكلاتهم، وعادة ما تستخدم استمارة التقييم كالموضوع الأساسي الذي يناقش من خلال المقابلة. وتخدم مقابلات التقييم غرضين أساسيين:

(1) تمكن من جعل عملية التقييم أسلوب لإرجاع الأثر أو الاتصال العكسي بالمرؤوس Feedback بحيث يتعرف على موقعه وعلى أي رئيسه فيه.

(2) تعطي فرصة للرئيس من توجيه مرؤوسيه تجاه تصحيح أدائه وتحسينه.

والملاحظ أن الأسلوب المتبع في جمهورية مصر العربية هو في الغالب عدم اطلاع الموظف أو العامل –أو حتى المديرين- على تقارير أدائهم إلا في الحالات التي يعطون فيها تقديرات سيئة تؤثر على علاواتهم أو ترقياتهم، بحيث لا يتعرف أي منهم على موقفه الأمر الذي يؤدي في العادة إلى انخفاض الروح المعنوية. إلا أن المشكلة التي تحدث –حتى في الشركات التي تسمح باطلاع العاملين على تقارير أدائهم- أن الكثير من الرؤساء يترددون في إطلاع مرؤوسيهم على نتائج تقييمهم خوفاً من أن يسبب ذلك بعض المشاكل لهم. ولا يعلم أولئك الرؤساء أن المقابلات التي تتم تؤدي في الغالب إلى الإقلال من سوء الفهم الذي قد يحدث بين الرئيس والذي ينتج عنه في الغالب العديد من المشاكل. إلا أنه من جانب آخر يجب أن نعلم أن أسلوب إجراء مقابلات التقييم ليس بالعملية السهلة أو العشوائية، بل قد تؤدي إلى الكثير من العداوة وسوء الفهم إذا ما تم إدارتها بطريقة خاطئة. ومن هنا تبذل العديد من المنظمات الجهد والوقت في تدريب رؤسائها على الأساليب العلمية.

إجراءات التوظيف

إن الهدف الرئيس لإدارة الأفراد هو وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه وشغل كل وظيفة بالعامل الذي يصلح لها. وللوصول إلى هذه الغاية يتحتم على

إدارة الأفراد عمل دراسة تفصيلية للمواصفات الخاصة بكل وظيفة موجودة بالمؤسسة ودراسة المواصفات الواجب توافرها في القوة العاملة المطلوبة. فبناءً على هذه المواصفات يتوقف نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظائفها الأخرى كالاختبار والتعيين والتدريب والترقية والنقل ووضع نظم الأجور وغيرها.

تقدير كمية القوة العاملة المطلوبة

تتخذ في العادة الخطوات الآتية لتقدير القوة العاملة المطلوبة:

1- التنبؤ بكمية المبيعات خلال فترة معينة في المستقبل.

2- وضع جدول للإنتاج العام خلال نفس الفترة.

3- وضع جدول لإنتاج كل قسم من البيانات الواردة بجدول الإنتاج العام.

4- تقدير عدد العمال المطلوبين من موجب بيانات جداول الإنتاج.

5- تقدير كمية القوة العاملة الحالية.

6- تقدير عدد العمال المنتظر أن يتركوا العمل لأي سبب خلال نفس الفترة.

7- يطرح بند 6 من بند 5 لتحديد صافي القوة العاملة.

8- يطرح بند 3 من بند 4 لتحديد العجز المطلوب تعيينه أو الزيادة المطلوب التخلص منها.

التنبؤ بالمبيعات ووضع جداول الإنتاج

يعتبر التنبؤ برقم المبيعات المحور الرئيسي الذي تتركز حوله عملية تقدير القوة العاملة المطلوبة. فبدون وضع تقدير لكمية المبيعات المتوقعة خلال فترة معينة في المستقبل يصعب جداً وضع جداول صحيحة للإنتاج وبالتالي يستحيل معرفة الرقم المطلوب من العمال خلال هذه الفترة بالضبط. ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة لوضع تقديراً سليماً لأرقام المبيعات في الماضي على أساس أن التقلبات الموسمية تتكرر بنفس النسبة تقريباً من سنة غلى أخرى،

وبدراسة الاتجاه العام للقوة الشرائية للمستهلكين والظروف المحيطة بالصناعة بصفة عامة والصناعة المعينة بصفة خاصة يمكن التوصل إلى الاتجاه العام لأرقام المبيعات الكلية، وهل هو في صعود بسبب ازدياد عدد السكان وارتفاع القوة الشرائية، أو في هبوط بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها الصناعة من المنتجات البديلة.

وبناء على أرقام المبيعات يمكن وضع جداول الإنتاج. وتحاول الإدارة جهد طاقتها التغلب على التقلبات الموسمية في المبيعات عن طريق وضع جداول إنتاج ثابتة من أسبوع لآخر ومن شهر لآخر. وطبيعي توقف درجة الاستقرار والثبات في الإنتاج على إمكانيات تخزين السلع المنتجة بتكاليف قليلة دون أن تتعرض للفساد أو ضياع جودتها. ثم توضع جداول الإنتاج الخاصة بكل قسم من موجب البيانات التي ترد في جدول الإنتاج العام.

ومن موجب البيانات الواردة في جداول الإنتاج بالأقسام المختلفة يمكن تقدير القوة العاملة المطلوبة بكل قسم خلال فترة معينة في المستقبل كما يوضح الجدول التالي:

شركة النصر لصناعة السيارات

الأسبوع المبتدئ في 17 أكتوبر سنة 1969 والمنتهي في 30 أكتوبر سنة 1969

القسم	عدد الوحدات المطلوب إنتاجها يومياً	الزمن اللازم لإنتاج الوحدة	عدد الساعات الكلية	عدد العمال المطلوبين على أساس 8 ساعات يومياً
ج	2000	30 دقيقة	1000	125
د	2000	45 دقيقة	1500	188
هـ	800	60 دقيقة	800	100

شكل رقم (25)

ومن ثم يمكن لكل قسم أن يحدد نوع وكمية العمال المطلوبين لإنتاج الكمية المقرة في الموعد المحدد، وتستخدم المعادلة الآتية لتوضيح عدد العمال المطلوب إضافتهم للقوة العاملة الحالية أو المطلوب التخلص منهم.

القوة العاملة المطلوبة – القوة العاملة الموجودة فعلاً = القوة العاملة المطلوب إضافتها أو التخلص منها

2000 – 1800 = + 300

2100 – 2200 = - 100

ولحساب رقم القوة العاملة المطلوب إضافتها أو التخلص منها لا بد من معرفة رقم القوة العاملة المنتظر أن يوجد بالعمل خلال فترة معينة في المستقبل. وهذا يقتضي دراسة رقم القوة العاملة الحالي والتغيرات المنتظر أن تطرأ على هذا الرقم في المستقبل، إما بالاستقالة أو الفصل أو ترك العمل. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التجارب السابقة والأرقام المشابهة لنفس المدة من الأعوام الماضية. وهذه العملية ليست سهلة كما يبدو لأول وهلة، ولكن بدراسة دقيقة للتقلبات الموسمية والدورية ومعدل دوران العمل وعمر العمال الحاليين وسجلات الغياب يمكن وضع أرقام تقديرية في هذا الشأن كما يبين الشكل رقم (26).

كما يوضح الشكل رقم (27) التقلبات المنتظر حدوثها في ثلاث أقسام مختلفة وما يتبع بشأنها لتوفير القوة العاملة المطلوبة في كل قسم. ويتضح من هذا الكشف أن العجز يبلغ 5 أفراد في القسم أ. وينتظر أن يتلافى هذا العجز عن طريق نقل فرد وترقية آخر (يوجدان بأقسام أخرى) ونقلهما إلى هذا القسم وتعيين ثلاثة آخرين. أما بالنسبة للقسم ب فقد ظهرت زيادة في القوة العاملة قوامها 4 أشخاص ينتظر أن ينقل اثنان منهما إلى أقسام أخرى ويقوم ثالث بإجازة ويفصل الرابع، وبالنسبة للقسم ج فالعجز عبارة عن فرد واحد سينقل إليه من قسم آخر.

معدل دوران العمل Labor Turnover

لا يكفي التنبؤ برقم المبيعات وحده لتقدير كمية القوة العاملة المطلوبة بل يقتضي الأمر دراسة دقيقة لمعدل دوران العمل بالشركة، ويقصد بمعدل الدوران في العمل معدل تغير العمال في الشركة خلال فترة معينة سواء بالالتحاق بها أو الخروج من خدمتها. ويمكن تقسيم إنهاء الخدمة إلى ثلاث أقسام، إنهاء من جانب صاحب العمل، وإنهاء من جانب العامل، وإنهاء يلعب كل من صاحب العمل والعامل دوراً في اتخاذ قراره.

القسم: س

التقلبات المنتظرة في القوة العاملة في الأسبوع المنتهي

في 30 أكتوبر سنة 1969

عدد العمال بكشوف الأجور في الأسبوع المنتهي في 30 أكتوبر سنة 69، 300

عدد العمال المنتظر أن يتركوا العمل خلال الأسبوع المنتهي في 30 أكتوبر سنة 1969.

بسبب الاستقالة	10
بسبب النقل لقسم آخر	20
بسبب الترقية والنقل لقسم آخر	10
بسبب الفصل للإهمال	10
بسبب الإجازات السنوية	10
بسبب الإحالة إلى المعاش	-
بسبب الغياب	10
	70
عدد العمال المنتظر وجوده بالقسم خلال الأسبوع المنتهي في 30 أكتوبر 1969	230

شكل رقم (26)

التقلبات المنتظرة في القوة العاملة

خلال الأسبوع المنتهي في 30 أكتوبر عام 1969

	القسم		
	أ	ب	ج
عدد العمال المطلوبين	28	32	36
الموجود منهم	23	36	35
العجز	5	-	1
الزيادة	-	4	-
التقلب في القوة العاملة بسبب النقل:			
إلى القسم	1	-	1
من القسم	-	2	-
الترقية:			
إلى القسم	1	-	-
من القسم	-	-	-
الإجازة:			
عودة	-	-	-
قيام	-	1	-
الفصل	-	1	-
التعيين	3	-	-

شكل رقم (27)

وينهي صاحب العمل خدمة العامل إما بالإيقاف أو الفصل أو الاستغناء عنه. ويتم الإيقاف لمدة محدودة طويلة أو قصيرة، وقد يكون موسمياً نتيجة لتغير نوع الإنتاج أو لعوامل أخرى. ويحدث الفصل نتيجة لأخطاء أو إهمال من جانب العامل كما تظهر الحاجة إلى الاستغناء بسبب ظروف العمل السيئة أو فشل المشروع أو إعادة تنظيم العمل.

ويطلق على إنهاء العامل لخدماته كلمة الاستقالة. وللاستقالة أسباب كثيرة

فقد تكون لرغبة العامل في الحصول على عمل ذا أجر أكبر، أو لعدم رضائه عن شروط العمل وظروفه داخل الشركة، أو لكراهيته الشخصية لنوع العمل أو لعلاقته السيئة مع زملائه أو مع المشرفين والرؤساء، أو لعدم رضائه عن الأوضاع الصحية والاجتماعية في مكان العمل. أو لأسباب شخصية ككبر السن وضعف القوة الجسمية وبعد مكان العمل عن محل إقامته، ولا شك أن السن هو أهم هذه الأسباب.

وقد دلت البحوث على أن هناك اختلافات كبيرة بين معدلات حركة الاستخدام بالنسبة للعمال المهرة وغير المهرة، وبالنسبة للنساء والرجال. والأحداث والكبار. والحصول على هذه البيانات ضروري لأسباب كثيرة، فإذا كان مثلاً معدل الدوران بين العمال المهرة مرتفعاً فقد يعتبر ذلك دليلاً على الحاجة إلى مراجعة مستويات الأجور أو النظر في شروط العمل وما إلى ذلك.

ولا شك أن دراسة معدل دوران العمل يعطي الإدارة فكرة عامة عن عدد العمال المنتظر أن يتركوا العمل بالشركة خلال فترة قادمة حتى يمكن الاستعداد لسد هذا النقص كما يمكن للإدارة أن تقارن بين الأرقام الخاصة بمعدل دوران العمل في المصنع أو القسم المعين والأرقام التي تنشر في هذا الشأن بالنسبة للصناعة كلها كوحدة. فتنشر مثلاً وزارة العمل بأمريكا تقريراً شهرياً عن معدلات دوران العمل بالنسبة للصناعة بصفة عامة، وبالنسبة لكل صناعة على حدة حتى تتمكن الإدارة في كل شركة من مقارنة معدل دوران العمل بها بالمعدل العام. فإذا كانت الأرقام الخاصة بها أكبر من الأرقام المنشورة وجب عليها دراسة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل فيها وتلافيها، ذلك أن ارتفاع معدل دوران العمل يحمل الشركة تكاليف باهظة على شكل اختيار أفراد جدد وتدريبهم ليشغلوا الأماكن التي خلت نتيجة لترك أصحابها الشركة. أضف أن الكفاية الإنتاجية للعمال الجدد في أول عهدهم بالشركة تكون في العادة أقل من الكفاية الإنتاجية للعامل المتوسط مما قد يزيد من كمية العادم في المواد الأولية.

قياس معدل دوران العمل

يمكن حساب معدل دوران العمل عن طريق استعمال رقم العمال الجدد

الذين التحقوا بالعمل أو رقم العمال الذين تركوا العمل أو عن طريق أخذ متوسط الرقمين، وكل طريقة من هذه الطرق تتعرض لبعض النقد، ولكن بصفة عامة يعتبر وجود معدل لدوران العمل أفضل من عدم وجوده.

يحسب معدل دوران العمل بنسب رقم العمال التاركين للعمل أو الملتحقين به إلى متوسط عدد العمال في قوائم الأجور خلال فترة معينة، وقد جرت العادة أن يكون الشهر أساساً لحساب هذا المعدل. فإذا كان عدد العمال في قوائم الأجور في إحدى الشركات 585 عاملاً في أول أكتوبر و615 عاملاً في آخر شهر أكتوبر وعين خلال هذا الشهر 50 عاملاً وترك العمل 20 عاملاً فيمكن حساب معدل دوران العمل بالكيفية الآتية:

أولاً- باستخدام رقم العمال المعينين بالشركة خلال هذا الشهر.

متوسط عدد العمال خلال شهر أكتوبر = $585 + 615 = 1200 \div 2 = 600$

معدل دوران العمل = $\left(\frac{50}{600}\right) \times 100 = 8.23\%$

ثانياً- باستخدام رقم العمال الذين تركوا الشركة خلال هذا الشهر

معدل دوران العمل = $\left(\frac{20}{600}\right) \times 100 = 3.32\%$

والواقع لا تظهر كل من الطريقتين السابقتين المعدل الحقيقي للدوران خلال فترات الرواج والكساد، حيث يكثر التعيين في الحالة الأولى ويرتفع معدل الترك أو الفصل في الحالة الثانية، لذلك تستعمل طريقة ثالثة للحد من تأثير العوامل الدورية على حساب معدل دوران العمل، وذلك عن طريق استخدام متوسط عدد العمال الذين عينوا أو تركوا العمل خلال هذا الشهر، ومن ثم يكون حساب معدل دوران العمل بالكيفية الآتية:

$$\frac{\frac{50 + 20}{2}}{600} \times 100 = 5.83\%$$

المقابلة والاختبار:

أولاً- المقابلة

المقابلة هي محادثة بين شخصين أو أكثر لتبادل الرأي والمعلومات بشأن موضوع أو موضوعات معينة. وتختلف نتيجة المقابلة اختلافاً كبيراً باختلاف شخصية المقابل Interviewer كما أنها تتوقف على عوامل نفسية عديدة لا يمكن التحكم فيها وإخضاعها لقوانين علمية ثابتة.

ولقد استعمل تيلر نظام المقابلة على أنها الأساس الوحيد للاختبار، ولكن الغرض الذي من أجله استخدم تيلر هذا النظام يختلف اختلافاً كلياً عن الغرض الذي من أجله استعمله علماء النفس. فان هدف تيلر منها معرفة درجة تجاوب الفرد مع الإدارة العلمية، بينما يهدف علماء النفس منها دراسة تصرفات وطبيعة الفرد.

إن الغرض الأساسي من نظام المقابلة هو محاولة دراسة شخصية ومميزات وأخلاق العامل للتحقق من مقدرته. وحيث أن مقدرة الفرد تختلف من يوم لآخر، بل من ساعة إلى أخرى، فإن المقدرة التي يظهرها الفرد أثناء المقابلة قد لا تمثل الحقيقة.

والواقع أن نظام المقابلة لا يخضع لأي قواعد علمية، وتتوقف نتيجتها إلى حد كبير على شخصية وحكم المقابل نفسه. فمن الصعوبة أن يتفق اثنان على قرار واحد بالنسبة لنفس الفرد، حتى لو اتفقا على المميزات والمواهب المطلوبة في الفرد لشغل الوظيفة المعينة ولكن مما لا شك فيه أن الاختيار الجيد لطبقة المقابلين وتزويدهم ببرامج تدريبية كافية يقلل من هذه العيوب. وتعتبر المقابلة وسيلة للحصول على حقائق من طالب العمل عن خبرته ومؤهلاته، كما تقدم له صورة أمينة عن نوع العمل الذي سيشتغل فيه وظروف العمل وشروطه، وماهية الشركة التي سينضم إلى قوتها العاملة، كذلك توضح له حقوقه وواجباته والسلطة التي ستمنح له ومقدار المسؤولية التي ستلقى عليه، كما أنها تهيئ جو من التفاهم والصداقة.

وقد تكون المقابلة طويلة تستغرق عدة ساعات، خاصة بالنسبة لدراسة المرشحين للوظائف الكبيرة التي تتطلب خبرات واسعة ومستويات فنية كبيرة وقد تكون قصيرة وسريعة لا تستغرق أكثر من عشر أو خمس دقائق خاصة بالنسبة للمرشحين للأعمال الصغيرة أو الروتينية. وأخيراً فإن اضطراب طالب العمل وخوفه من الفشل قد يكون له تأثيراً واضحاً على نتيجة المقابلة.

وقد تفشل المقابلة جزئياً أو كلياً في الحكم على أمور معينة كمقدرة الفرد على التعاون مع زملائه واجتذاب ثقتهم، ودرجة اعتماده على نفسه، ودرجة أمانته وإخلاصه للعمل الذي يقوم به وما شابه ذلك. ولكن بالرغم من نواحي الضعف هذه فلا زالت المقابلة من أهم الوسائل التي تستعمل في الوقت الحاضر. وما زال علماء النفس يبذلون جهوداً ضخمة للنهوض بمستواها حتى تكون أداة سليمة يمكن استخدامها في اختيار الأفراد.

ويمكن تقسيم المقابلة من الناحية الموضوعية إلى عدة أنواع. فهناك مقابلة الغرض منها دراسة الفرد. وثانية الغرض منها إعطاء المرشح فكرة عامة عن إعمال الشركة وشروط الاستخدام وفرص الترقية. وثالثة لمتابعة نشاط الفرد بعد التحاقه بالعمل ودراسة درجة تقدمه في عمله... ورابعة لشرح أسباب الفصل للعامل والظروف التي أدت إلى الاستغناء عن خدماته.

كما يمكن تقسيم المقابلة من الناحية الشكلية إلى ثلاث أنواع: فهناك المقابلة غير الموجهة والمقابلة الموجهة والمقابلة المرسومة أو المقننة.

أولاً- المقابلة غير الموجهة:

وهي المقابلة غير المخططة التي لا تجري على أساس منظم. وفي هذا النوع لا يتقيد المقابل بمعلومات معينة عليه أن يحصل عليها من طالب العمل، بل تترك له حرية جمع البيانات والحقائق التي يرى ضرورة الحصول عليها للحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة أو العمل الشاغر.

ثانياً- المقابلة الموجهة:

يختلف هذا النوع عن النوع السابق في أنه يتميز بناحيتين هامتين: التخطيط الدقيق للمقابلة، والعناية باختيار مقابلتين على درجة كبيرة من المهارة. فيحدد في هذا النوع الخطوط الرئيسية التي يجب أن يتصرف المقابل على هداها، كما يوضح الهيكل العام للمناقشة نفسها. ولكن تترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام المرسوم للمناقشة. ولا شك أن ترك بعض الحرية للمقابل في اختيار نوع الأسئلة المستعملة يجعل المقابلة أكثر مرونة وأكثر سهولة ليكيفها حسب ظروف المقابل معه وحالته المعنوية وقت المقابلة.

ثالثاً- المقابلة المرسومة أو المقننة Standardized Interview

في هذا النوع من المقابلة تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل، وبذلك يتقيد المقابل بقائمة من أسئلة معينة بالذات ليس له أن يحيد عنها قيد أنملة، وأن يلقيها بالترتيب وبالطريقة المرسومة.

ولا شك أن هذا النوع من المقابلة لا يتطلب في المقابل خبرات واسعة أو مهارة كبيرة، إذ أن الطريق الذي سيسلكه في المقابلة والأسئلة التي سيوجهها في المناقشة قد رسمت له.

ومن مزايا هذه الطريقة ما يأتي:

1- إذا اقتضت الضرورة استخدام عدد كبير من المقابلين لمواجهة الضغط الشديد على الشركة فإن نوع وطبيعة الأسئلة التي توجه إلى جميع طالبي العمل ستكون واحدة مما يقضي على احتمال تدخل عنصر الاختلاف بين شخصية المقابلين في النتيجة النهائية للمقابلة.

2- لا شك أن استخدام قوائم الأسئلة يحدد الإطار العام الذي يجب أن تدور فيه المناقشة ويقلل من احتمال إغفال المقابل الحصول على بعض البيانات.

3- حيث أن المقابل يدون الإجابات في الحال، فلن يكون هناك احتمالات تغير في البيانات والإجابات بسبب ضعف ذاكرة المقابل.

4- يمكن استخدام مقابلين على قسط بسيط من الخبرة.

ولكن يؤخذ على هذا النوع أنه جامداً لا يساعد المقابل على إقامة علاقات ودية مع طالب العمل، كما أنها تقيده بأسئلة معينة تمنعه حرية من تغيير المناقشة حسب رغبة طالب العمل بغرض استخلاص بيانات أخرى لها قيمتها.

ثانياً- الاختبار

ولعل أهم مساهمة من جانب علماء النفس هو النهوض بمستوى الاختبارات. ولا يعتبر نظام الاختبارات أساس الاختيار العلمي ولكنه مكملاً للوسائل الأخرى.

وحيث أن كل عمل وكل وظيفة تحتاج في شاغلها إلى مجموعة من المقدرات والمواهب، وحيث أن هذه المقدرات والمواهب تختلف اختلافاً كبيراً من حيث النوع، وحيث أن بعض منها يتوقف على طبيعة الفرد في حين يتوقف البعض الآخر على سعة إطلاعه وعظيم تجربته، فقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات.

والواقع أن قيمة الاختبارات سلبية وليست إيجابية فهي وسيلة للكشف عن الأفراد الذين سيفشلون حتماً في وظيفة معينة، ولكنها لا تكشف عن الأفراد الذين يعتبر نجاحهم محققاً في نفس الوظيفة، وربما أهم ضعف يمكن أن يؤخذ على نظام الاختبارات عجزها عن تقدير درجة ارتفاع أو انحطاط روح العامل المعنوية. ومن ثم فهي لا تمثل وسيلة يمكن الاعتماد عليها وحدها اعتماداً تاماً في اختيار العمال.

وعلى أية حال يعتبر الاختبار في الوقت الحاضر أحد المقاييس الهامة التي تبين درجة صلاحية الفرد لأداء عمل معين أو مدى استعداده فيه. فالاختبار إذاً وسيلة للكشف عن درجة إتقان المرشح وسرعته في عمله، وعما إذا كان لديه الاستعداد والذكاء الكاف لشغل الوظيفة الخالية.

وتستخدم الصناعة الاختبارات لتحقيق أغراض كثيرة منها:

1- اختبار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد غير الصالحين منهم.

2- الكشف عن مواهب الأفراد تمهيداً لتوجيههم إلى المهنة التي تلائمهم.

3- الكشف عن الأفراد الذين يصلحون لعملية التدريب. وبذلك يستبعد أولئك الأفراد الذين لن يثمر فيهم التدريب.

4- الكشف عن أوجه النقص في معلومات الأفراد حتى تزود برامج التدريب بها، فتتمشى معلوماتهم مع التطور في الصناعة والآلات الإنتاجية.

5- اختيار أحسن الأفراد للترقية، فهي الوسيلة للكشف على الأفراد الذين لديهم الاستعداد الكاف للقيام بمهام أكبر وتحمل مسئوليات أعظم.

ويوجد عدة أنواع من الاختبارات. فهناك اختبارات للكشف عن ذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة، ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة، ومدى تحكمه في أعصابه في المواقف العصبية، واتجاهاته العاطفية، وتفكيره الاجتماعي، وفلسفته في الحياة، والسرعة والجودة التي يستطيع أن يتم بها العمل. والواقع أنه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات، فكل نوع يؤدي أكثر من وظيفة، وجميعها تشترك في قياس المقدرة على تنفيذ التعليمات، ولكن يمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع الآتية:

أولاً- اختبارات الذكاء

إن الغرض من هذا النوع هو قياس درجة ذكاء الأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة ووصف ما يشاهدون.

ثانياً- اختبارات المقدرة

والغرض من هذه الاختبارات قياس سرعة المرشح في أداء العمل وصحة الحركات التي يقوم بها، فمن المعروف أن الأفراد الذين يتلقون نفس التدريب تظهر لديهم فوارق كبيرة في الأداء وهي فوارق ترجع إلى اختلاف ما لديهم من استعدادات فطرية.

ثالثاً- اختبارات الميل للعمل Interest

والغرض منها قياس مدى حب المرشح للعمل أو المهنة المعينة ودرجة انسجامه منها. وهل يفضل المرشح العمل فيها بقية حياته وما هواياته واتجاهاته في حياته الاجتماعية والثقافية، وما إذا كانت تتعارض أو لا تتعارض مع طبيعة المهنة.

رابعاً- اختبارات الشخصية

ولعل أصعب نوع من أنواع الاختبارات هو ذلك المتعلق بدراسة شخصية المرشح من ناحية أخلاقه وطباعه ومقدرته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه وما إلى ذلك. ويرجع السبب في صعوبة هذا النوع من الاختبارات إلى عدم التوصل إلى معرفة ماهية هذه المميزات بالضبط، وإلى أنها غير ملموسة مما يصعب معه قياسها بدقة.

المشاكل المرتبطة بالتقييم:

نظراً لأن التقييم يتم عمله بمعرفة البشر فقد ينطوي على الكثير من الأخطاء الواضحة وأوجه القصور. وهناك عدد شائع من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النحو التالي:

1. التعميم: Halo Effect

ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للأفراد القائمين بعملية التقييم على التأثر ببعض جوانب التقييم دون البعض الآخر. وبمعنى آخر فقد يؤدي الحكم على خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحكم على باقي الخصائص.

ولاشك أن طريقة التقدير تقع تحت طائلة هذا العيب بشكل واضح. وحتى يمكن الإقلال من هذا العيب فإنه قد يطلب من الرئيس. القيام بتقييم جميع مرؤوسيه على معيار واحد قبل الانتقال إلى باقي المعايير.

2. اللين والتشدد:

يميل بعض الرؤساء إلى الليونة أو التشدد في الحكم على مرؤوسيهم، أي أنهم يقومـون بإعطـاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة على طول الخط. وقد ينتج هذا الخطأ نتيجة لعدم إلمام الرؤساء بمعايير التقييم أو نتيجة لتفسيراتهم الشخصية لسلوك المرؤوسين. هذا ويمكـن التغلـب عـلى هـذه المشـكلة وذلك من خلال تدريب الرؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها.

3. الحلول المتوسطة: Central Tendency

يميل بعض الرؤساء إلى عدم تقييم المرؤوسين عند طـرفي المقيـاس وبـذلك يتحـازون في عمليـة التقييم بتقييم المرؤوسين عند المنطقة المتوسطة من المقياس المستخدم وذلك حتى لا يغضب كلا من المرؤوس والإدارة ذاتها، وحتى يكونوا في منطقة الأمان أو عدم المؤاخذة من كلا الطرفين.

4. التحيز:

لاشك أن شعور الرئيس تجاه المرؤوس يؤثر بشكل كبير على تقييمه له. ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم في التقييم غير موجود أصلا أو غير واضح المعالم.

5. المؤثرات التنظيمية:

عادة ما يتأثر الرؤساء حين تقييمهم لمرؤوسيهم ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الهدف أو الأهداف المرتبطة بالتقييم. فإذا كان الهدف التنظيمي هو إقرار العلاوات أو الترقيات فإن الرؤساء يميلون إلى التحيز لصالح مرؤوسيهم. أما إذا كان الهدف هو تنمية العـاملين وتـدريبهم فـإن الرؤسـاء يميلون إلى التركيز على مساوئهم. كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الاستغناء عن بعض العـاملين فـإن الرؤساء يميلون إلى إعطائهم أقل مما يستحقون تجاوبا مع الإدارة. كذلك يلجأ

بعض الرؤساء إلى التميز لصالح المرؤوسين حين التقييم حتى يعطوا إدارة المنظمة انطباعا بحسن إدارتهم لمرؤوسيهم.

تقييم الأداء والتنمية الذاتية:

يعتبر تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من تنمية الأفراد في المنظمة ذلك أنه يوضح كافة الإيجابيات والسلبيات التي تتعلق بالفرد. وعليه فإن أي برنامج لتنمية الأفراد عادة ما ينطوي على الخطوات التالية:

1. تحليل واجبات ومسئوليات الوظيفة ومحاولة الاتفاق عليها مع شاغليها.
2. وضع معايير الأداء وذلك من خلال المناقشة والاتفاق المشترك مع المرؤوس.
3. ملاحظة الأداء الفعلي.
4. تقييم الأداء بما في ذلك الطاقات الكامنة الخاصة بالفرد مع إعداد تقرير بذلك.
5. عقد حلقات نقاشية مع المرؤوس لمناقشة أدائه والمشاكل المرتبطة بذلك.
6. وضع خطة لتنمية المرؤوس وذلك من خلال إعطائه أعمالا محددة للقيام بها أو من خلال إيفاده إلى برامج التدريب المختلفة.

مشاكل المقابلات الشخصية الخاصة بالتقييم:

يتطلب تقييم الأداء أن يقوم الرئيس بعقد مقابلات شخصية مع مرؤوسيه. ونظراً لأهمية محتوى هذه المقابلات فإنه يجب إدارتها بكفاءة عالية. يجب على الرئيس في مثل هذه المقابلة أن يقوم بالتخطيط لما سوف يردده، كما أنه يجب عليه أن يحاول اختيار العبارات والألفاظ التي من شأنها أن تزيل توتر أعصاب المرؤوس، يلي ذلك ضرورة أن يقوم الرئيس بإعطاء شرح إجمالي لتقييمه لمرؤوسه. ومثل هذا الشرح يجب أن يبدأ بذكر الحسنات قبل السيئات.

بعد الانتهاء من ذلك يبدأ الرئيس في الاستماع لوجهة نظر المرؤوس ومناقشتها. كما أنه يجب عليه في النهاية أن يقوم بشرح الخطوات التقويمية التي

يجب على المرؤوس إتباعها لتحسين مستوى أدائه مستعينا بالأفكار التي يقوم المرؤوس بطرحها.

وأخيرا فقد يلجأ الرئيس إلى إعطاء مرؤوسه فرصة لتقييم نفسه قبل أن يقوم هو بإعطاء هذا التقييم.

ومن الأخطاء الشائعة في هذه المقابلة أن يقوم الرئيس بدور الإله الذي يصدر الأحكام على الآخرين، الأمر الذي يثير نزعة الدفاع عن الذات لدى المرؤوس. ومن الأخطاء الشائعة أيضا أن ينزلق الرئيس إلى نقد شخصية المرؤوس ذاتها. يضاف إلى ذلك أيضا التفسير الخاطئ للرئيس فيما يتعلق بصمت مرؤوسيه واعتبار ذلك موافقة منه على آرائه، في حين أن مثل هذا الصمت قد يرجع إلى الخوف من سلطة رئيسه ذاتها.

الــــتــدريــب

- **مقدمة**
- **طرق التدريب والتنمية**
- **أنواع برامج التدريب والتنمية**
- **النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب**
- **النواحي الفنية الخاصة بالتدريب**
- **التقييم العام لوظيفة التدريب**

الــتــدريـــب

مقدمة:

إن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل. وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المجتمع، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل. أي التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته.

وعلى ذلك فسوف نعالج هذا النشاط من عدة نواحي وهي؛ طرق التدريب والتنمية، وأنواع برامج التدريب والتنمية، النواحي التنظيمية للتدريب، والتقييم العام لهذه الوظيفة.

أولا: طرق التدريب والتنمية

هناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلي:

1. طريقة تحليل الإدارة: Management Audit

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة بالمنظمة –إداريين ومشرفين وفنيين- بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الحالية واحتياجاتهم التدريبية والشخصية بالإضافة إلى دراسة وافية لجميع وظائفهم بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

2. طريقة الخبرة الإرشادية: Guided Experience Method

ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب المرؤوسين وتنميتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل. وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل؛ واجبات العمل اليومية، وبعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، المشاركة في الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير...إلى آخره.

وبالتالي تصبح مسؤولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للرئيس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

3. طريقة الاجتماعات..**Conference Method**

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في التدريب والتنمية وتهدف أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها لها. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة إلا أنها يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم للأعضاء.

وقد تم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة وهي التي تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة.

4. التمرير على الأعمال: **Job Rotation**

ويقصد بها الحركة المخططة للأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها. وبذلك فهي تختلف عن نقل العاملين من وظيفة

لأخرى، لأن النقل يهدف إلى مواجهة حاجات محدودة وعادة ما يتضمن تغييرا واحدا في حين أن تبادل العمل يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن الكثير من التغييرات للوظائف. كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

5. الإدارة المتعددة: **Multiple Management**

ويقصد بها إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلا من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة. ومثل هذه الجماعات قد توجد في شكل مجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات أو الإنتاج.

6. تمثيل الأدوار: **Role Playing**

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دورا مختلفا عن دوره وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور أستاذه يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليها عملية التعليم..إلى آخره.

وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل مندوب دورا محددا، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذلك جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، الأمر الذي يؤدي به إلى أن يتعلم الكثير.

7. دراسة الحالات: **Case Study**

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال.

وتتميز هذه الحالات بأنها واقعيـة، إلا أنـه يعـاب عليهـا أنهـا قديمـة، وبالتـالي لا تعـبر عـن حقـائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه.

ومن المدارس الشهيرة أيضا في استخدام هذه الطريقة مدرسة وارتون الأمريكية. وتتميز حالاتها بأنها أكثر معاصرة، وبالتالي، فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون بالحلول التـي توصـلت إليها المنظمات التي كتبت عنها الحالة. وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا تكون بالضرورة واقعية إذ نجد في كثير من الأحيان أنه يمكن كتابة حالات افتراضية وإعطائها للمتدربين.

8. تدريب الحساسية: Sensitivity Training

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الـذي يتـيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم من الفرد لازال هو الطرف الذي يقـرر لنفسـه مـا إذا كـان يجـب عليـه أن يتغـير أم لا، إلا أن هـذه الطريقة يمكن أن تتيح له التعرف على عيوبه من خلال الآخرين. فعادة ما يتم اختيار أفراد البرنـامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، وبحيث لا يزيد عددهم عن عشرين عضوا.

عادة ما يتم اختيار أفراد برامج تدريب الحساسية من منظمات متعددة بحيث يكون الجميـع غرباء عن بعضهم البعض. ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكـر وظـائفهم مـع أخطـارهم بـأنهم سيعيشـون ويتعايشـون مـع بعضـهم الـبعض لمـدة أسـبوعين بعيـدا عـن أهلهـم وأصدقائهم ومعارفهم ومنظماتهم. وبذلك تبدأ القيادة غير الرسمية في الظهـور لمحاولـة شـغل أفـراد المجموعة بشيء ما يعملونه حتى ينقضي الأسبوعان. ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الأفـراد يتضـح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هوجم أو إذا ما تم عزله من المجموعة، وبذلك تصـبح الفرصـة أمامـه للتغيير واضحة إذا أراد.

9. المحاضرة: Lecture

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولازال يستخدم حتى يومنا هذا على الـرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوبا خاليا من عنصر المشاركة بين المدرب والمتـدرب. ويمكـن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقا بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المحاضرة أسلوبا مملا أحيانـا إلا أن ذلـك لا يرجـع إلى نقـص المشـاركة مـن جانـب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه. وهناك كثير من العوامـل التـي تـؤثر عـلى درجـة فاعليـة المحاضرة كأسلوب للتدريب يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها: يمكـن القـول بصـفة عامـة أنـه كلـما زادت معرفته بموضوع المحاضرة بالمقارنة بدرجة معرفـة الدارسـين أنفسـهم كلـما أدى ذلـك إلى صلاحية هذا الأسلوب التدريبي، والعكس صحيح.

ب. حجم جماعة الدارسين: يمكن القول أنه كلما زاد عدد الدارسين كلما كان أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأمثل، وعموما فإنه لا يوجد عدد معين لحجم الجماعة بحيـث يمكـن تبريـر استخدام هـذا الأسـلوب، إلا أن العـرف قـد جـرى عـلى اسـتخدام المحـاضرة إذا زاد عـدد المتدربين عن عشرين متدربا.

ج. عنصر الوقت: يتميز أسلوب المحاضرة بإمكانية معالجـة المفـاهيم والقواعـد والحقـائق في وقت قصير نسبيا بالقياس بباقي طرق التدريب. وعليه فكلما قل الوقت المتاح للتـدريب كلما كان ذلك تبريرا لاستخدام المحاضرة.

د. مدى توافر المادة العلمية: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما أتيح بعد المحـاضرة مـادة مكتوبـة للدارسين كلما أمكن الاعتماد على هذا الأسلوب.

هـ نوعية المعلومات: تدل معظم المؤشرات على أن الحقائق والمعلومات الوصفية يمكن تعلمها بطريقة الاستيعاب المباشر من الدارس في حين أن تعلم جوانب السلوك البشري عموما يمكن تعلمها من خلال المشاركة. وعلى ذلك فإن النوع الأول من المعلومات قد يفضل فيه الاعتماد على أسلوب المحاضرة.

وبصرف النظر عن الاتفاق على استخدام المحاضرة كأسلوب تدريبي أو عدم الاتفاق على ذلك، فإنه يجدر بنا الإشارة إلى مزايا هذا الأسلوب وعيوبه حتى يمكن المفاضلة بينها وبين غيرها من الأساليب. ومن مزايا أسلوب المحاضرة ما يلي:

- أنها طريقة مباشرة في توصيل المعلومات إلى الدارسين.
- أنها أسلوب أكثر وضوحا، بحيث يمكن أحكام الرقابة بمعرفة المدرب أو المحاضر.
- أنها تستغرق القليل من الوقت.

كذلك فإن لأسلوب المحاضرة بعض العيوب يمكن إجمالها فيما يلي:

- الملل الذي يصيب الدارسين.
- الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين.
- ضرورة الإعداد الجيد المسبق.
- ضرورة تمتع المدرب بالقدرة على الحركة بما في ذلك من استخدام اللغة وطريقة استخدامها.

وقد يمكن التغلب على بعض هذه العيوب إذا أتاح المحاضر فرصة في نهاية الجلسة التدريبية لكل من يريد المناقشة أو إحداث المشاركة عن طريق طرح بعض الأسئلة أو الاختبارات.

هناك عدد من المعالم والمكونات التي تميز المحاضرة الجيدة يمكن إنجازها فيما يلي:

- أن تثير دوافع الدارسين على التعلم.

- أن تكون منظمة وواضحة للغاية ومترابطة الأجزاء في تسلسل منطقي.

- أن تتوافق مع نوعية الدارسين وخبراتهم ومستواهم.

- أن تعتمد على أسلوب شيق وجذاب.

ومن هنا يمكن القول أيضا أن هناك خطوات أساسية يجب مراعاتها عند الإعداد للمحاضرة أهمها:

- تحليل جماعة الدارسين لمعرفة مدى خبراتهم ونوعية تعليمهم ونوعية الوظائف التي يشغلونها، لأن ما يتبع مع جماعة ما قد لا يتفق مع أخرى.

- التحليل الدقيق لأهداف المحاضرة حتى يمكن للمحاضر الإعداد الموضوعي الدقيق لعناصرها مسبقا.

- تحديد النقاط الأساسية للمحاضرة والبحوث المرتبطة بها حتى يمكن للمحاضر استخدام وقت المحاضرة الاستخدام الأمثل.

- تنظيم نقاط المحاضرة بحيث يمكن الحفاظ على استمرارية ومنطقية المادة التي يتم تقديمها على أن تكتب المادة العلمية في شكل ملخصات يمكن للدارسين الرجوع إليها فيما بعد.

10. التعليم المبرمج:

وهو الذي يهتم بإعداد المادة التدريبية الخاصة بالبرنامج بشكل يسمح بتقديمها تدريجيا من المستوى الأكبر سهولة إلى المستوى الأكثر صعوبة، بحيث يجب على المتدرب أن يعطى استجابة تدل على درجة استيعابه عند نهاية كل خطوة أو جزء من المادة. وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ما أو اختيار الإجابة الصحيحة من بين مجموعة من الإجابات أو ملء الفراغ بكلمة أو كلمات مناسبة.

11. المباريات الإدارية:

تعتبر المباريات الإدارية أسلوبا ديناميكياً للتدريب يقوم على فكرة استخدام

النماذج بما في ذلك من العلاقات الرياضية المختلفة حيث يطلب من اللاعبين تقديم تقارير أداء في فترات زمنية محددة وتستخدم المباريات الإدارية لتحقيق العديد من الأهداف مثل اكتساب الخبرة دون التعرض للمخاطر المادية التي ترتبط بالقرار الخاطئ في واقع الحياة.

ويركز أسلوب المباريات الإدارية بصفة أساسية على المواقف التي تتحدد عوائدها من واقع تصرفات الآخرين وقراراتهم. فنجد على سبيل المثال أن الأسعار وبالتالي العوائد التي تحددها منظمة ما لمنتجاتها تتوقف على الأسعار التي يقوم المنافسون بتحديدها للمنتجات المماثلة. وعليه تنحصر المشكلة في اتخاذ القرار الأمثل في ضوء توقعات متخذ القرار عن القرارات التي سوف يتخذها الآخرون والتي يمكن أن تؤثر على قراره.

ويمكن تقسيم المباريات وفقا لعاملين وهما:

- عدد اللاعبين.

- طبيعة العلاقات بين عائد متخذ القرار وعائد اللاعبين الآخرين.

وبالنسبة للعامل الأول فإنه يمكن تقسيم المباريات إلى نوعين وهما:

- المباريات ذات الشخصين Tow-Person Games

- المباريات ذات الأشخاص المتعددين N-Person Ganes

فبالنسبة للمباريات ذات الشخصين فإنها تمثل موقفا يتنازعه طرفان بحيث تنحصر مشكلة اتخاذ القرار بالنسبة للأول في اختيار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم العائد الخاص به وذلك بافتراض أن الطرف الثاني إنسان رشيد أيضا ويسعى في نفس الوقت إلى اختيار البديل الأمثل بالنسبة له.

أما بالنسبة للمباريات ذات الأشخاص المتعددين فإنها تختلف في طبيعتها عن المباريات ذات الشخصين وبشكل جوهري. ويرجع هذا الاختلاف إلى تعقد الموقف وصعوبته وكذلك إلى عدم إمكانية التوصل إلى ما يسمى بالحل الأمثل في معظم الأحيان.

أما من حيث العلاقات بين العوائد الخاصة باللاعبين فإنـه يمكـن تقسـيم المباريـات إلى نـوعين وهما:

- المباراة الصفرية Zero-Sum Game

- المباراة غير الصفرية Non-Zero-Sum Game

وتعبر المباراة الصفرية عن الموقف الـذي يصـبح فيـه العائـد الإيجـابي الـذي يـذهب إلى أحـد اللاعبين مساويا للعائد الذي يذهب إلى اللاعب الآخر (العائد السـلبي) بحيـث يصـبح مكسـب أحـد الأفراد قائما على حساب الطرف الآخر، وبذلك تصبح القيمة النهائية أو الإجمالية للمباراة صـفرا. أمـا المباراة غير الصفرية فإنها تتسم بأن ما يذهب إلى أحد اللاعبين كعائد لا يتم بالضرـورة عـلى حسـاب اللاعب الآخر، وبالتالي يكون لكل من اللاعبين قدرا من العائد أو الخسارة (ليس مناصفة بالضرورة).

ويتم استخدام هذا الأسلوب التدريبي بصـفة أساسـية في المواقـف التـي تتطلـب الوصـول إلى قرارات محددة لحل مشكلة محددة، ولذلك فإنه عادة ما يتم استخدام المباراة لتدريب أفـراد الإدارة العليا والتنفيذية.

ثانيا: أنواع برامج التدريب والتنمية:

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إنجاز معظمها فيما يلي:

1. برامج التنمية الإدارية:

وتهدف هذه البرامج إلى تنميـة مهـارات القيـادة لـدى أفـراد الإدارة العليـا والإدارة التنفيذيـة بالمنظمة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملـة، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات. وعـلى ذلـك فـإن هـذه الـبرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

2. برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة. وتأخذ هذه البرامج أشكالا عدة مثل؛ التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة إلى آخره.

وينحصر الفارق الأساسي بينها وبين برامج التنمية الإدارية في أن الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة في حين أن برامج الإدارة الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

3. برامج المتدربين الإداريين: Management Traince Programs

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفان. وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين. كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

4. برامج التثقيف العام:

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية. أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى التنمية كل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في كل المواقع حيث تتعدد هذه البرامج لتشمل كثيراً من نواحي النشاط المختلفة مثل فن الديكور والتصميم والأدب وأشغال الزخرفة والتصوير والتمريض والإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.

5. برامج التكيف: Orientation Programs

وتهدف هذه البرامج عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.

6. برامج تنمية المهارات: **Skill Training**

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات مثل رجال البيع ورجال الخزينة وحفظة السجلات. وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل.

7. البرامج التخصصية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا ولكنها من نوعية واحدة، وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة والعاملين بالشؤون القانونية، والعاملين بشؤون الأفراد...إلى آخره.

8. برامج المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء ذلك أن الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل. ولاشك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصا أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط

بقدرته على أحداث التأثير المطلوب عليهم والـذي يـرتبط بقدرتـه عـلى تفهـم أنمـاطهم السـلوكية المختلفة.

ثالثا: النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب:

هناك عدة أشكال تنظيمية تأخذها عملية التدريب تتدرج من البساطة إلى التعقد وهي:

- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
- أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين في هذا المجال.
- أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين في مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر.
- أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص داخل المنظمة وهو إدارة التدريب.
- أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص خارجي كأحد مراكز التدريب.

أن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين بالمنظمة.
- عدد من يراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التـدريب ومعاهـده الخارجيـة للوفـاء باحتياجـات المنظمـة المعنية.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفـراد الإدارة العليا والوسطى.

وسواء تم التدريب داخل المنظمة أو خارجها فإن الأمر يحتاج في كلا الحالتين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة/قسم التدريب). ولاشك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي داخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التي سوف تتولاها وكذلك على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان حين إنشاء هذه الوحدة التنظيمية يمكن إجمالي فيما يلي.

- تحديد أنشطة إدارة/قسم التدريب وسلطاتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقاتها مع باقي الإدارات والأقسام.
- إجراء التنظيم الداخلي الخاص بإدارة أو قسم التدريب والذي يشمل التقسيم الإداري الداخلي لها، وكذلك عدد العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم.
- توفير العناصر البشرية الصالحة من الرؤساء ومرؤوسين للعمل بإدارة/قسم التدريب.

رابعا: النواحي الفنية الخاصة بالتدريب:

تتلخص النواحي الفنية المرتبطة بالتدريب في مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو التالي.

1. ويقصد بذلك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة. وعليه فإن مجرد تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين لا يعتبر كافيا في حد ذاته، وإلا أصبح التدريب هدفا في حد ذاته، ذلك أنه يجب الربط بين هذه الأعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى، وفي هذه الحالة يصبح التدريب وسيلة لزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

ويمكن تحديد احتياجات التدريب بعدة طرق، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات الإدارة أو القسم من خلال إلمامه بمزايا كل من يعملون معه وعيوبهم، كما أنه يمكن القيام بذلك العمل بطريقة أكثر من موضوعية من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء، كما يمكن أيضا حصر الاحتياجات التدريبية من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل من نقاط الضعف التي يود التغلب عليها للارتفاع بمستوى أدائه. كذلك فإنه يمكن معرفة الاحتياجات من خلال تحليل بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع نسب استخدام المواد وزيادة معدلات أعطال الآلات..إلى آخره. وأخيرا يمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم.

2. تصميم الدورات التدريبية: ويقصد بذلك التحديد الدقيق لمضمون أو محتوى الدورة ذاتها، الأمر الذي يرتبط ارتباطا وثيقا باحتياجات التدريب كما يرتبط بعدة أشياء أخرى كالفترة الزمنية للدورة وعدد المتدربين ومكان عقد الدورة واشتراطات الترشيح...إلى آخره.

وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن كتابة محتوى أي دورة تدريبية في فراغ نظرا لارتباطها بالهدف الذي يكمن وراءها، كما أنه لا يمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذي يستخدم فيها من ناحية أخرى.

3. البرمجة الزمنية للدورات: فيما يتعلق بالدورات الداخلية بالمنظمة أو التي يعقدها معهد أو مركز متخصص بها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام. ولاشك للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- القضاء على التضارب في ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.

- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نظرا لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين.

- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأولى من كل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بإعداد الموازنات).

- إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتدربين في الدورات المختلفة بحيث تعهد كل دورة لإنجاح الأخرى (فعلى سبيل المثال إذا عقدت المنظمة دورة لأفراد الإدارة العليا فإن ذلك يساهم في نجاح الدورة التي تعقد لأفراد الإدارة الوسطى).

4. الاختيار: ويقصد بذلك اختيار كل من المدربين والمتدربين، فطالما أن هناك حصر دقيقا للاحتياجات التدريبية الفعلية فإن اختيار المتدربين لن تكون مشكلة على الإطلاق. إلا أن الأمر قد يتطلب نوعا من التنسيق في عملية اختيارهم إذا زاد عددهم عن العدد الذي يمكن استيعابه في الدورة أو الدورات على مدار فترة زمنية معينة. وفي هذه الحالة فإن الرئيس المباشر يحق له أن يضع عددا آخر من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أي تمييز. أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الإدارة سواء من داخل المنظمة المعنية أو من منظمات أخرى أو من بين محترفي مهنة التدريب سواء داخل الجامعات أو خارجها. وفي جميع الأحوال فإنه يجب أن يكون الاختيار دقيقا ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية فحسب ولكن على أسلوب كل مدرب في العطاء.

خامسا: التقييم العام لهذه الوظيفة:

يعتبر مفهوم التدريب والتنمية الذاتية للعاملين في مجال أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التي تقع على عاتق كل رئيس والتي دائما ما تعكس أهمية مفهوم "خلق الصفوف القيادية".

ويعتبر الإنسان نظاما في حد ذاته مثله مثل المنظمة، وبالتالي فهو ينمو ويتطور مثلها تماما، إلا أن الفارق الأساسي بين كل منهما هو أن الإنسان لابد وأن تنتهي حياته يوما ما، أما المنظمة فإنها عادة ما توجد لتبقى (إلا إذا كانت هناك ظروف غير عادية تؤدي إلى فنائها).

ولقد أثار هذا الفارق مشكلة تنظيمية كبرى تمثلت في السؤال التالي "هل يجب بناء المنظمة على أكتاف الأفراد؟ أم يجب بناؤها وفقاً للأسس العلمية بغض النظر عن البشر؟ وبدون الدخول في تفاصيل مزايا وعيوب كل طريقة من طرق بناء المنظمة، فإنه من المتفق عليه أن تبنى المنظمة وفقا للأسس العلمية السليمة أولا ثم يتم اختيار وتنمية العناصر البشرية لها بعد ذلك. ومن هنا فإن خلق القوى البشرية العاملة وتجديدها أمر لا غنى للمنظمة حتى تستطيع أن تبقى وتنمو مع مرور الزمن الأمر الذي يزيد من أهمية التدريب.

وبالرغم من أهمية التدريب فإنه يعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية ميوعة نظراً للاختلاف الكبير في وجهت النظر حوله، فالبعض ينظر إلى التدريب على أنه وسيلة لا راحة للفرد من عناء العمل حتى أن بعض المنظمات درجت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية. كما أن هناك من يرى أن التدريب وسيلة للتخلص من بعض العناصر المشاكسة ولو لبعض الوقت، وبالتالي أصبح التدريب أداة عقاب، وهناك من ينظر إلى التدريب نظرة حيادية بمعنى أنه ليس وسيلة للترفيه أو العقاب، ولكنه عنصر نفقة لا يبررها عائدها. كما أن هناك أصحاب النظرة الإيجابية التي تعتبر التدريب استثمارا وليس مجرد نفقة إلا أن العائد لن يتحقق إلا بشروط معينة كإخضاع أفراد الإدارة العليا للتدريب أو إجراء التغييرات اللازمة في اللوائح والقوانين. وأخيراً فإن البعض ينظر إلى التدريب نظرة إيجابية تماما بمعنى أن تطوير المنظمة لن يتأتى إلا من خلال تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها الأمر الذي لن يتحقق إلا عن طريق التدريب.

من ناحية أخرى فإن الممارسة العملية للتدريب بقدر ما أفادت بقدر ما أثارت الكثير من الشكوك حول مدى فاعليته لعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعاهد التدريب ذاتها.

وعلى الرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الأساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد حتى يكون أكثر فاعلية، ذلك أن التركيز على القدرات المكتسبة وخاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله أمر يدخل في صميم قضية التدريب والتنمية.

هذا وتعتبر مشكلة قياس فاعلية التدريب من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- عدم توافر أساليب القياس.
- عدم توافر عنصر الصدق والدقة الإحصائية في المقاييس بوجه عام.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

وتعتبر هذه النقطة الأخيرة من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم. ولقد جرت العادة على تقييم عدد محدود من العناصر ترتبط جميعها بطريقة إدارة العملية التدريبية ذاتها مثل طول البرنامج التدريبي وتوقيته، محتوى الدورة، نوعية المحاضرين، وطرق التدريب..إلى آخره. ومما يلاحظ على ذلك أن هناك افتراضا ضمنيا مؤداه وجود علاقة واضحة بين فاعلية التدريب من ناحية وبين هذه العوامل من ناحية أخرى، الأمر الذي قد لا يكون صحيحا أو قاصرا على الأقل.

ولاشك أن فاعلية العملية التدريبية ترتبط بعدد آخر من العوامل مثل المتدرب نفسه وبيئة العمل التي فيها ومدى توافر الدافع الفردي لديه على التدريب والتعلم.

مما سبق يمكن القول أن محددات فاعلية التدريب تكاد تنحصر في ثلاث مجموعات من العوامل وهي:

- الدافع الفردي على التدريب.
- بيئة العمل.
- العملية التدريبية.

وعليه فإن تقييم فاعلية التدريب أمر يتطلب ضرورة بناء نموذج خاص بالفاعلية قبل الحدث عن عملية القياس ذاتها، ويرى هذا الكاتب أن فاعلية التدريب تتحدد ليس فقط بالعوامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينها. هذا ويمكن تصوير نموذج فاعلية التدريب على النحو التالي:

الدافع الفردي على التدريب + بيئة العمل + العملية التدريبية ← فاعلية التدريب يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التدريب إذا ما استطعنا التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توافر الدافع على التدريب في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل بيئة جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التدريبية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التدريب، والعكس صحيح.

ومن ناحية أخرى فإن هذا الكاتب يعتقد أنه إذا قمنا بتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل فإن إدارة العملية التدريبية، كأحد العوامل المحددة للفاعلية، سوف تأتي في المؤخرة، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد الشخصي بأن الفرد وبيئة العمل هما المحركان الأساسيان للعملية التدريبية.

وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة النموذج على المستويات الإدارية الثلاث بقطاع البترول وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية في جمهورية مصر العربية. وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية وتعدد الشركات موضع الدراسة داخل هذا القطاع فقد أثبتت النتائج النهائية أن هناك اجتماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب وكذلك بيئة العمل، كما أشارت هذه النتائج أيضا إلى وجود إجماع عام على عدم أهمية العملية التدريبية ذاتها.

ولاشك أن هذه النتائج تأتي كلها عكس ما هو وارد في أذهاننا عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية، وكيفية إدارتها وتنظيمها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة عدم أهمية هذه العملية التدريبية ومشيرة إلى أهمية العوامل الأخرى، والتي لم تكن تؤخذ في الاعتبار.

وبصفة عامة فإنه لا يمكن الاعتداد بنتيجة هذه الدراسة وتعميم ما أسفرت عنه من نتائج إذ أن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل.

ومن المشاكل التي يثيرها موضوع التدريب أيضا مدى تفهم القائمين عليه لكافة أبعاده. ومن المنطقي القول أنه إذا لم تكن هناك معرفة تامة بوظيفة التدريب فإنه لا يمكن للقائمين عليها ممارستها بشكل فعال ذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه.

ومن هذا المنطلق فقد قام هذا الكاتب بإجراء دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع العام بهدف دراسة مدى إلمام القائمين على هذه الوظيفة بأبعادها المختلفة. وقد شملت هذه الدراسة عدداً من الشركات بلغ خمسين شركة. هذا وقد استخدم الباحث صحيفة استقصاء لقياس الأهداف التالية:

- مدى إلمام المستقصين (مدير إدارات التدريب) بدرجة تناسب عدد من طرق التدريب مع مجموعة من الأهداف التدريبية.
- مدى تناسب طرق التدريب المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة.

وقد شملت طرق التدريب موضع الدراسة الطرق الآتية: المحاضرة وتمثيل الأدوار وتدريب الحساسية والتعليم المبرمج ودراسة الحالات. كما اشتملت أهداف التدريب على الأهداف التالية:

- نقل المعرفة
- الاحتفاظ بالمعرفة
- زيادة مهارات التعامل مع الآخرين.
- تغيير الآخرين.
- حل المشاكل.

وقد أعطى لكل مستقصى مقياسا مكونا من خمس نقاط حيث تعبر النقطة (1) عن عدم الموافقة وتندرج الأرقام صعودا بحيث تعبر النقطة (5) على الموافقة التامة.

وبالنسبة للهدف الأول والخاص بمدى إلمام المستقصين بمدى تناسب طرق التدريب المشار إليها مع الأهداف التدريبية موضع الدراسة فقد قام الباحث بعد

تفريغ بيانات جميع الاستقصاءات بحساب المتوسطات العامة بعد ترجيحها والتي تعبر عن رؤية مديري إدارات التدريب للعلاقات بين طرق التدريب وأهدافه. إلا أنه حتى يمكن التحقق من مدى صحة هذه المتوسطات من الناحية الأكاديمية فقد قام الباحث بافتراض علاقات محددة بين طرق التدريب وأهدافه وذلك من واقع الدراسات والكتابات النظرية في هذا المجال، بحيث تم إعطاء أرقام معينة تحدد قوة هذه العلاقات. وقد قام الباحث بعد ذلك بإعادة تحليل المتوسطات العامة المرجحة وفقا لهذه الأرقام الافتراضية، وذلك لتحديد درجة التوافق بين آراء المستقصين وبين هذه الافتراضات النظرية وحيث أن عدد طرق التدريب المستخدمة بلغ ثمانية طرق وأن أهداف التدريب التي شملها الاستقصاء بلغت خمسة أهداف، فقد بلغ عدد العلاقات الإجمالية أربعين علاقة. وبعد التحليل الإحصائي اتضح أن هناك خمس علاقات صحيحة فقط، وهذا يدل على عدم إلمام القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له.

أما بالنسبة للهدف التالي فقد قام الباحث بحساب المتوسطات العامة المرجحة التي تعبر عن آراء المستقصين -كما سبقت الإشارة- ثم نهج نفس الأسلوب السابق الإشارة إليه فيما يتعلق بقياس مدى مناسبة كل أسلوب من الأساليب التدريب مع المستويات الإدارية موضع الدراسة. وحيث أن عدد الأساليب التدريبية المستخدمة ثمانية وعدد المستويات الإدارية ثلاث، فقد بلغ مجموع العلاقات موضوع التحليل أربعة وعشرين علاقة. وقد دلت نتائج الدراسة على صحة آراء المستقصين فيما يتعلق بخمس علاقات فقط. وهذا يدل مرة أخرى على جهل القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له أيضا. وعلى ذلك فإنه ليس من المتوقع أن تؤدى هذه الوظيفة بالكفاءة المطلوبة إلا إذا تم إعداد مديري التدريب وتدريبهم هم أنفسهم أولا.

الفصل الثامن

ترقية الأفراد في المنظمات

- مقدمة (مفهوم وتعريف الترقية)
- الترقية من الداخل والتعيين من الخارج
- نظام الترقي الخاص بأفراد الإدارة والأفراد المهنيين
- معايير الاختيار
- نظام الترقي الخاص بالعمال النقابيين

مقدمة:

يمكن تعريف الترقي بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسئوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر والمرتب. وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل؛ حجم المكتب، مقدار السلطات الممنوحة، لقب الوظيفة، حرية الحركة في اتخاذ القرارات، والعمل في ظل إشراف عام.

وبشكل عام تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهم الكثير ولو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد إلى تحقيقه، وذلك بالإضافة إلى أن الترقي في حد ذاته يعطى للعمل معنى ومضمونا جديدا.

وكما سبقت الإشارة فإن الترقية تعنى أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية والمرتب. ألا أنه عادة ما يحدث نوع من الخروج على هذه القاعدة حين قيام الإدارة بوضع نوع معين من التتابع المعين لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن الأفراد أن يتدرجوا إليها كنوع من الترقية. وهذا يعني في حقيقته عدم وجود أي تغييرات حقيقية من حيث طبيعة العمل أساساًِ، الأمر الذي يجعل الترقي عملية صورية. ومن الأمثلة على ذلك أن يقال على سبيل المثال، باحث أول –باحث ثان- باحث ثالث، ومراجع أول ثاني-ثالث- في نفس الوقت الذي لا تتغير فيه طبيعة العمل على الإطلاق. وبالرغم من ذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة مهمة وضع فواصل محددة بين الوظائف المتدرجة ثم العمل على تدبيرها. وعادة ما

تقوم المنظمات في حالة تشابه الأعمال الداخلة في نطاق الوظائف المتدرجة بالقول أن الفروق ترجع إلى الاختلاف في درجة تعقد العمل، وما يرتبط بذلك من اختلاف في السلطة والمسؤولية. وبغض النظر عن كل ذلك فإن هذا النوع من التدرج في الوظائف يؤدي إلى الكثير من الالتزامات المالية التي تقع على عاتق المنظمة.

وفي مصر فإن فكرة التدرج في الوظائف تعتبر أحد المشاكل الأساسية التي تواجه العديد من المنظمات حيث أصبح هذا التدرج في الكثير من الأحيان تدرجا وهميا. وقد لا يرجع هذا إلى نوع من الجهل الإداري بقدر ما يرجع إلى رغبة المنظمات في فتح باب الترقي أمام العاملين، الأمر الذي يرجع بدوره إلى تكدس العمالة عند مستويات تنظيمية معينة نتيجة لسوء توزيع القوى العاملة وعدم وجود الاعتمادات المالية الكافية المرتبطة بخلق وظائف حقيقية شاغرة.

الترقية من الداخل والتعيين من الخارج

لاشك أن ذلك يثير السؤال الخاص بالسياسة يجب مراعاتها حين وجود بعض الوظائف الشاغرة. ففي الوقت الذي يمكن فيه شغل هذه الوظائف من العاملين داخل المنظمة، فإنه يمكن أيضا التعيين لها من الخارج. وعليه فإنه توجد سياستان لكل منهما مزاياها وعيوبها. هذا ويمكن الرجوع إلى هذا الجزء تفصيلا في الجزء السابق الخاص بالاختبار.

نظام الترقي الخاص بأفراد الإدارة والأفراد المهنيين:

يتكون نظام الترقية الخاص بهؤلاء من مجموعة من المكونات الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

- سياسة الترقية
- تحديد قنوات الترقي
- الاختبار والاختيار
- التدريب والتنمية

- الاتصالات

- نظم المعلومات والتنسيق

ومن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترقي هو أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستقوم بشغل الوظائف الخالية من بين العاملين داخلها، أم تقوم بشغلها بالتعيين من الخارج.

كذلك من بين الأسئلة التي تثار حين وضع سياسة الترقي هو أن تحدد إدارة المنظمة ما إذا كانت ستلجأ إلى التركيز على الشهادات الجامعية أو للتركيز على الخبرة بغض النظر عن درجة التعليم.

كذلك من بين ما يثار حين وضع السياسة الخاصة بمنح العلاوات ما إذا كان يتم منحها عند الترقية أم لا وكذلك مقدارها، وذلك نظرا لأهمية منح مثل هذه العلاوة عند الترقي.

أما فيما يتعلق بقنوات الترقي فلاشك أنه يجب تحديدها وتسجيلها. ولاشك أن تحديد قنوات الترقي بما تحمله من علاقات بين الوظائف التي تكونها أمر يرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، وعلى ذلك فإنه من المنطق القول أن التتابع بين الوظائف التي يرقى إليها الفرد لابد وأن ترتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المجموعة الوظيفية التي تشكل سلم الترقي من المحاسبين تبدأ بوظيفة كاتب حسابات ثم محاسب ثالث ثم محاسب ثاني ثم محاسب أول ثم مراجع ثم وكيل قسم الحسابات ورئيس قسم الحسابات وهكذا. وبالرغم من ذلك فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل التي تتعلق بعدم التجانس في الوظائف بحيث تصبح قناة الترقي غير واضحة.

أما فيما يتعلق باختيار الأفراد للترقي فهو أمر يرتبط بعملية تفهم أدائهم حيث يتم تسجيل خبراتهم ومهارتهم والتقييم الخاص بأدائهم الفعلي في سجلات خاصة بذلك يتم حفظها في إدارة الأفراد.

ومن الطبيعي أن نتوقع اختلافات في إجراءات الاختيار مـن منظمـة لأخـرى. إلا أن مثـل هـذا القرار عادة ما يتم اتخاذه بمعرفة لجنة خاصة يتم تشكيلها من مجموعة من الرؤساء، وذلك بالإضافة على أحد المسئولين في إدارة الأفراد، حيث يتم مراجعة وتقييم كل ما يتم ترشيحه للترقـي. وفي بعـض الأحيان فإنه قد يطلب من إدارة الأفراد القيام بترشيح الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة الخالية.

وتقوم بعض المنظمات بإتباع سياسة الإعلان حـين شـغل الوظـائف الخاليـة وخاصـة مـن بـين العاملين داخل المنظمة ويتطلب ذلك عمل إعلان داخلي يتضمن بيان الوظائف الشاغرة، ومسـمياتها وواجباتها والأجر الخاص بها وكذلك مواصفات شغلها، ويتم وضع هذه الإعلانات في أمـاكن متعـارف عليها لجميع العاملين، حيث يقوم الأفراد الراغبين في الحصـول عـلى مثـل هـذه الوظـائف في ترشـيح أنفسهم على نماذج خاصة معدة لذلك، حيث يمكن تصفيتهم بشـكل مبـدئي مـن خلالهـا. أمـا القـرار النهائي الخاص بالاختيار فعادة ما يتخذه المدير الذي يوجد لديه الوظيفة الشاغرة التـي يعلـن عنهـا. ولاشك أن هذا النظام يتميز بالعدالة حيث يتمكن كل شخص من التقـدم لشـغل الوظيفـة الشـاغرة التي يرغبها.

أما بالنسبة لتدريب وتنمية الأفراد بمنطق الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يمكن توقع نـوع من الفائدة حينما يتم ترقية الأفراد، فلاشك أن التخطيط السليم العملية التدريبية يؤدي إلى الاختيـار السليم للأفراد لشغل وظائف أعلى داخل منظماتهم.

معايير الاختيار:

هناك العديد من المعايير التي تستخدم بصفة رسمية في عملية الاختيار لشغل الوظائف الأعلى داخل المنظمة. وتتمثل هذه المعايير في مجموع القرارات المطلوبة لشغل الوظيفة أهمها القدرة على الأداء والقدرات المحتملة لتحمل كافة المسئوليات. وفي بعض الأحيان قد يضاف إليهـا بعـض المعـايير الأخرى مثل طول مدة الخدمة، التعليم، التدريب وكل ما يتعلق بخبرات العمل السابقة، ولاشك أن

التقييم الذي يقوم بعمله الرئيس المباشر في العمل يعتبر من بين المعايير الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة إذا تم هذا التقييم وفقاً لنظام موضوعي سليم.

وبالإضافة إلى هذه المعايير الرسمية فهناك مجموعة أخرى من المعايير التي عادة ما تؤخذ في عملية الاختيار بشكل غير رسمي، وهي تلك المعايير التي ترتبط بجميع المعلومات المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للمرشح للوظيفة الخالية مثل القدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثر بهم، القدرة على الإنصات الجيد، القدرة على مواجهة الضغوط، والأبعاد المختلفة للشخص ومدى قدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة.

وحين اختيار الأفراد للترقي لوظائف عليا، فإن الإدارة عادة ما تميل إلى اختيار الأفراد الذين يتشابهون معها، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال بعض العناصر الإضافية كمعيار للاختيار مثل درجة الولاء للمنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار عادة ما يركز على اختيار أولئك الذين يتشابهون ويتفقون معه في آرائه بغض النظر عما إذا كان ذلك أمراً شعورياً أم غير شعوري، وهذا نوع من التحيز المنطقي المتوقع الذي يجب الحذر منه.

ونظراً لخطورة وأهمية عنصر الموضوعية في الاختيار، فإن بعض المنظمات تقوم بإتباع طريقة "مركز التقييم" لتقييم المرشحين ومركز التقييم هذا هو عبارة عن مكان يوضح فيه جميع المرشحين حيث يتم اختبارهم من واقع الاختبارات التحريرية، المقابلات الشخصية، والتمارين العملية. هذا وتقوم مجموعة من المتخصصين بملاحظة وتقييم المرشحين حيث يتم إصدار الأحكام الجماعية الخاصة بقدرات هؤلاء الأفراد واحتمالات نجاحهم مسترشدين في ذلك بالدرجات التي يحصلون عليها في هذه الاختبارات.

وعادة ما يشمل هذا النظام للاختبار على ما يلي:

- مقابلة شخصية لمدة ساعتين
- تمارين عملية

- كيفية حل مشاكل الإنتاجية في ظل مواقف محددة

- موقف عملي يتضمن تقييم بعض الأشخاص بهدف الترقي

- اختبارات اسقاطية لدراسة الشخصية

- اختبارات القدرات

- استقصاء خاص بتاريخ المرشح

نظام الترقي الخاص بالعمال النقابيين:

من الناحية التاريخية لم تكن هناك أية منظمة موضوعية تتبعها المنظمات في ترقية عمالة الإنتاج بها وخاصة قبل تكوين النقابات العمالية، حيث كانت الإدارة تتمتع بسلطات مطلقة تجاه هؤلاء العمال فيما يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وفصلهم من العمل. ولقد كان ذلك أحد محاور الصراع الأساسية بين الإدارة من ناحية وبين العمال من ناحية أخرى، حيث كان الصراع بمثابة أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت العمال نحو تكوين النقابات العمالية للدفاع عن مصالحهم.

وبغض النظر عن درجة التشابه والاختلاف بين التكوينات النقابية في مصر الخارج، فإن مشكلة ترقية عمالة الإنتاج عادة ما ترتبط بعاملين أساسين وهما، الأقدمية والكفاءة.

ونظراً لأن التنظيمات السياسية بطبيعتها تسعى دائما إلى الاحتفاظ بعضوية كبيرة من العاملين بالمنظمة داخلها، فإن ذلك عادة ما يؤدي بالنقابة العمالية إلى التركيز على عنصر الأقدمية حين الترقية نظراً لما ينطوي عليه ذلك من حفاظ على وحد الصف بها.

وبنفس المنطق فإننا نجد أن منظمة هي منظمة اقتصادية بطبيعتها، بمعنى أنها دائما ما تسعى إلى تحقيق الأرباح وزيادتها بشكل مستمر، الأمر الذي يؤدي لها إلى التركيز على عنصر الكفاءة حين الترقية، ومن هنا ينشأ الصراع بين كلا الطرفان.

ويمكن القول ن مثل هذه المشكلة ليست حكراً على وظائف عمالة الإنتاج فقط، ولكنها تشكل أحد المشاكل الترقية بالنسبة للعمالة الإدارية في مصر أيضا، حيث دائما ما يثور الصراع بين الخبرة والمؤهل الجامعي باعتبار أن الخبرة هي تعبير عن الأقدمية وأن المؤهل الجامعي هو تعبير عن الكفاءة.

ومثل هذه المشكلة عادة ما يتم حلها بالنسبة لعمالة الإنتاج في الخارج من خلال التفاوض المباشر بين الإدارة والنقابة العمالية، حيث يتم الاتفاق بين كلا الطرفين على الشروط التي ترضى كل منهما.

وفي مصر أدت هذه المشكلة إلى ظهور العديد من المشاكل الأخرى إن العاملين ككل من ناحية وبين القوانين المنظمة للعمل من ناحية أخرى. وقد قامت الدولة من خلال التعديلات القانونية الخاصة بالرسوب الوظيفي بمحاولة معالجة هذه المشكلة، إلا أن هذه المحاولات باءت جميعها بالفشل ولم تؤدي إلى حل أي منها بل أدت إلى تفاقمها وخاصة بالنسبة لحملة المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة، وبالرغم من صعوبة حل هذه المشكلة إلا أنه من خلال التفكير الموضوعي فإنه قد يمكن التغلب على معظمها. ولاشك أن الحل السليم لمثل هذه المشكلة لابد وأن يأخذ في الاعتبار كل من عنصري الكفاءة والأقدمية، أو المؤهل الجامعي والخبرة على التوالي.

وقد اتبعت بعض المنظمات أسلوبا يقضي بتوزيع عدد إجمالي من الدرجات على كل من العنصرين الخبرة (الأقدمية) وكذلك الكفاءة (المؤهل العلمي) على أن يعاد توزيع هذه الدرجات مرة أخرى داخل كل عنصر، ثم تقوم الإدارة بتقييم جميع المرشحين للترقية وفقا لهذا النظام، ثم تقوم في النهاية باختيار المرشح الذي يحصل على أكبر مجموعة من الدرجات بالنسبة لكلا العنصرين مجتمعين وبذلك يمكن إرضاء جميع المرشحين باعتبار أن أساس الاختيار كان أساساً موضوعيا.

وحتى يمكن شرح معنى ذلك، فإننا سوف نفترض المثال التالي:

إذا كان إجمال درجات التقييم هو 100 درجة موزعة على عنصرين هما الأقدمية والمؤهل العلمي بواقع 50 درجة لكل منهما، وإذا كانت كل سنة من سنوات الخبرة تقدر بأربعة درجات، وإذا كانت المؤهلات العلمية تعطي الدرجات 10، 20، 30، 50 لإجادة القراءة والكتابة، والشهادية الإعدادية، والثانوية العامة. والمؤهل الجامعي على التوالي.

وإذا افترضنا أن هناك شخصان تقدما لشغل الوظيفة الشاغرة، الأول لديه 10 سنوات من الأقدمية وحاصل على ثانوية العامة والثاني 7 سنوات من الأقدمية، وحاصل على مؤهل جامعي، فإن التقييم الموضوعي لكل منهما يأخذ الشكل الآتي:

تقييم الشخص الأول = 10 × 4 + 30 = 70 درجة

تقييم الشخص الثاني = 7 × 4 + 50 = 78 درجة

وبذلك يتم اختيار الشخص الثاني، وبأسلوب مقنع للشخص الأول أيضا.

الفصل التاسع

العلاقات العمالية

- مقدمة
- مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمي
- أنواع الجماعات
- أهداف الجماعات
- القيادة في التنظيم غير الرسمي
- تماسك التنظيم غير الرسمي
- التماسك داخل التنظيم غير الرسمي
- دراسة التنظيم غير الرسمي

العلاقات العمالية

مقدمة:

تعتبر العلاقات العمالية أحد الوظائف الهامة التي تباشرها إدارة الأفراد داخل المنظمة، وتهدف هذه الوظيفة بشكل عام إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما، وحتى يمكن لإدارة الأفراد اكتساب القدرة على فهم العلاقات العمالية وكذلك التعامل مع العاملين بكفاءة، فإنها يجب أن تكون قادرة على الإلمام بالمنظمات غير الرسمية بشكل عام وعلى التفاوض مع العمال ونقاباتهم بشكل خاص، وعليه فإننا سوف نتعرض في هذا الجزء لمفهوم الجماعات وكذلك مفهوم التفاوض على التوالي.

أولاً- مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمي

تعكس نظريات الدافعية العديد من الحاجات من بينها الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الانتماء والتي تعكس جميعها الطبيعة البشرية ممثلة في عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته أيضاً، في أن ينعزل بعيدا عن الآخرين الذي يحيطون به من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حياته. وبالنظر إلى طبيعة وظيفة الأفراد، فإنه يصبح من الضرورة أن نمر مروراً خاطفا على هذه الحاجات، لذلك فإننا سنحاول الآن التعمق قليلا فياه وذلك من خلال دراسة الجماعات، آخذين في الاعتبار أن وظيفة الأفراد لا تنظر إلى العاملين كأفراد، وإنما كجماعات أيضاً.

تتطلب دراسة الجماعات دراسة عدد من الأشياء التي تتعلق بها مثل طبيعتها، نشأتها، علاقاتها بالأفراد والجماعات الأخرى والمنظمات المختلفة بدأ التون مايو

وزملائه بجامعة هارفاد الأميركية في الثلاثينات من هذا القرن بدراسة الجماعات بتعمق ولبضعة سنوات في مصانع هوثورن، حيث كانت إدارة المصانع تعاني من ظاهرة غير مألوفة وهي ظاهرة "تقييد العمال لإنتاجهم". وباختصار شديد بدأ الباحثون باختيار العلاقات المختلفة بين الأداء من ناحية وظروف العمل المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة ونظم الأجور... إلى آخره من ناحية أخرى. ولم تسفر هذه الاختبارات عن وجود أي علاقة بين الأداء وظروف العمل المادية، بالرغم من تكرار إجراء هذه التجارب. بعد ذلك اتجه الباحثون إلى عمل الآلاف من المقابلات الشخصية مع العمال بهدف التعرف على الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ظاهرة "تقييد الإنتاج". وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن وجود تنظيم غير رسمي قوي داخل التنظيم الرسمي ذاته، حيث اتضح أن العمال يميلون إلى تكوين هذه الجماعات كما أنهم يرغبون في الانتماء إليها، بل وعدم الخروج عليها.

كذلك اتضح أن هذه الجماعات تتميز بوجود قيادات قوية. بوجود قيم متعارف ومتفق عليها تنظم سلوك الأفراد بحيث لا يمكنهم الخروج عليها، وإلا اعتبر العامل غريباً عن زملائه.

ومنذ ذلك الوقت اتجهت الكثير من الجهود إلى دراسة الجماعات ودراسة حركيتها. عادة ما يطلق على الجماعات التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة لفظ "التنظيم غير الرسمي"، لذلك فإننا سوف نستخدم لفظ "الجماعة" ولفظ "التنظيم غير الرسمي" بصورة تبادلية.

تعريف الجماعة:

قد لا يكون هناك أي تعريف شامل يعكس الخصائص المرتبطة بالجماعة، لذلك فإنه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلا من محاولة إيجاد تعريف محدد لها.

1- الجماعة هي مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها مثل؛ العائلة، النقابة، اللجنة السياسية... إلى آخره.

2- يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة. وعلى ذلك فإن التشابه أو التنافر بين الأفراد ليس هو العامل الذي يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا، بل أنه نوع التفاعل الاجتماعي والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم هو الذي يحدد هذا الانتماء وقوته.

3- لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجودها، بل أنه تكرار حدوث هذا التفاعل. وهذا يعني أنه من الضروري أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق الكثير من التوقعات التبادلية بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها.

4- كذلك حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة الواحدة فإنه يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية.

5- يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمراً مجزياً، وهذا لن يتأتى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها، وهذا لن يتأتى بدوره أيضاً إلا إذا شعر كل عضو أنه في محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً.

تعني هذه الخصائص أن الجماعة هي "تكوين اجتماعي" يقوم على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص بين أفرادها بحيث كلما زاد عدد الخصائص التي يتمتع بها أفراد الجماعة الواحدة كلما قويت العلاقات بينهم، وكلما أصبحت الجماعة أكثر تماسكاً. هذا ويمكن القول أنه من المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما كانت قواعد السلوك التي تضعها الجماعة موضع احترام وتطبيق من قبل أفراد الجماعة ذاتها. إلا أن ذلك لا يعني المشاركة التامة لكل عضو في جميع أنشطة الجماعة التي ينتمي إليها، إذ أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط وإنما يتوقف على نوع الجماعة أيضاً. فعلى سبيل المثال نجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة في

النواحي المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفـراد جماعـة أخـرى مثـل اللجنـة النقابيـة في نـواح مشابهه.

كذلك فإن عضوية الجماعة تخلق ما يسمى "بعلاقات التبعيـة المتبادليـة Reciprocal Dependency Reletionships بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة. وهذا يتنافى مع ما توصـل إليـه التون مايو من أن الجماعة هي السلطة العليا والطرف الأقوى الـذي يتسـيد الموقـف دائمـاً، ذلـك أن الجماعة قد لا تكون طرفاً قوياً على الإطلاق إذا لم يكن الفرد راغباً في الانتماء إليها.

تعدد العضوية:

قد ينتمي الفرد الواحد إلى أكثر من جماعـة في نفـس الوقـت فـإذا كانـت أهـداف وقـيم كـل جماعة مختلفة أو متضاربة، فإن ذلك يضع هذا الفرد في موقف يتسـم بالتضـارب. ولا شـك أن مثـل هذا التضارب يسبب الكثير من الآلام النفسية مثل القلق وعدم التأكد، الأمر الذي يـؤثر تـأثيراً سـلبياً على سلوك الفرد.

أنواع الجماعات:

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الأفراد حيث يطلق عليها لفظ "الشلل" Cliques كما قد تتكون الجماعة من عدد أكبر من الأفراد أيضاً. وفي داخل أي تنظيم رسمي، فإن التنظيم غير الرسـمي عادة ما يتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، فأمنـاء المخـازن عـلى سـبيل المثـال "شـلة" واحدة داخل جماعة أكبر هي إدارة المخازن، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخـل جماعـة أكبر هي "إدارة المشتريات" وهكذا. وعلى ذلك فهناك نوعان مـن العلاقـات وهـما، العلاقـات داخـل الجماعة Intra Group Relation والعلاقة بين الجماعات Inter Group Relations وبالتالي فإن التضـارب المشـار إليه قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة كما قد ينشأ بين جماعة وأخـرى. وعـادة مـا تـرتبط الجماعـات الأصغر حجماً (الشلل) بالجماعات الأكبر حجماً داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيماً غير رسمي. إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة انتماء كل عضو جماعة

بالجماعة الأكبر أو بالتنظيم غير الرسمي كله، حيث أن مثل هذا الربط قد يحدث من خلال ممثلي الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط.

وإذا قارنا بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي نظراً لأن الاختلافات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

(أ) أن التنظيم الرسمي أكبر في الحجم من التنظيم غير الرسمي نظراً لأن العضوية في التنظيم الأول تفرض على الأعضاء في نفس الوقت الذي لا تفرض فيه في التنظيم الثاني.

(ب) أن التنظيم الرسمي يتصف بالاستقرار، في حين يتصف التنظيم غير الرسمي بعدم الاستقرار النسبي. ويرجع ذلك إلى أن الأول ينبني على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على أكتاف أشخاص معينين، وهذا هو ما يجب أن يكون، أما الثاني فإنه ينبني على الأشخاص وليس على أسس التنظيم المعروفة. أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً.

(ج) أن السلطة في التنظيم الرسمي تتركز في القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، في حين أنها تنبع من القاعدة في التنظيم غير الرسمي، وهذا هو ما يسمى بـ "نظرية قبول السلطة" "Acceptance Theory of Authority".

أهداف الجماعة:

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- يتمثل أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تطبيقها في زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها، إلا أن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على طريقة تكوين الجماعة ذاتها، وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك عاملان أساسيان في تكوين

الجماعة وهما، الاتجاهات والقدرات، وأن هناك عدة توافق بينهما يمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكثر فاعلية إلى الأقل فاعلية كما يلي:

(أ) اتساق في الاتجاهات الايجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة.

(ب) اتساق في الاتجاهات الإيجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة باتساق في قدرات أفراد الجماعة.

(ج) اتساق في الاتجاهات السلبية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة.

(د) اتساق في الاتجاهات السلبية حيال مشكلة الأداء مصحوبة باتساق في قدرات أفراد الجماعة.

2- كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Research Teams والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلى الحل الأفضل وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت المشكلة لجماعة عمل وليس لفرد واحد.

3- كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفراداً كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإحراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته، وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم.

4- كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التي تجمع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.

5- كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكي بين أعضائها. وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التي تعبر عن السلوك الواجب إتباعه من

جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين Deviants عن أهداف الجماعة. ومما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعة على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ. فعلى سبيل المثال وجد التون مايو في دراسته للتنظيم غير الرسمي في مصانع هوثورن أن هناك عدة قيم ملزمة لكافة الأعضاء وهي:

(أ) يجب أن يلتزم كل عضو بحجم إنتاج معين متفق عليه بحيث لا يجوز مخالفته سواء بالزيادة أو بالنقصان إلا في حدود ضيقة للغاية بغض النظر عن قدرات كل فرد على الإنتاج.

(ب) يجب ألا يطلع أي عضو رئيسه المباشر عن أي شيء قد يضر بمصالح أحد زملائه.

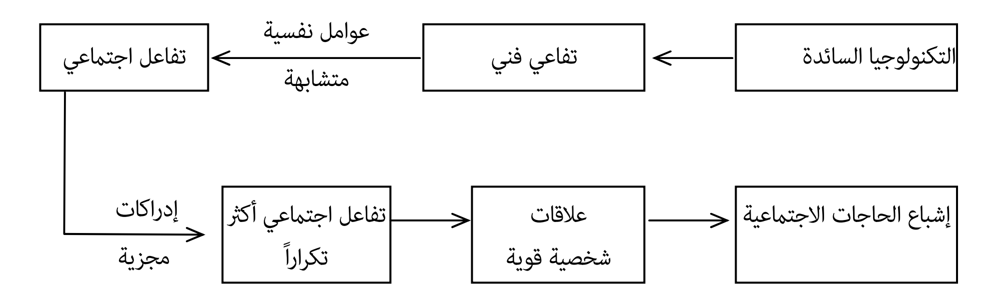
(ج) يجب على كل عضو أن يسلك مسلك عمال الإنتاج وليس موظفي المكاتب.

6- أدى تطور الإدارة بما في ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في أداء العمل إلى عملية تنميط السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي؛ إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد، الأمر الذي أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد إلى درجة كبيرة. وحيث أن دراستنا لنظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد وأهمية إشباعها، لذلك فإن إشباع هذه الحاجات تصبح بمثابة أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

هذا ويجب ملاحظة أن إشباع الحاجات الاجتماعية يرتبط ببعض العوامل الفنية وذلك بجانب ارتباطه بالعوامل النفسية، كما أن هذا استمرار هذا الإشباع يتوقف على ما إذا كانت عملية التفاعل الاجتماعي مجزية أم لا، كما هو موضح بالشكل رقم (19):

شكل رقم (19)

التفاعل الاجتماعي بين الأفراد



يلاحظ على هذا الشكل ما يلي:

(أ) تحدد التكنولوجيا السائدة (تسلسل العمليات، وضع الآلات، وضع المكاتب... إلى آخره) نوع التفاعل الفني Technical Interaction الذي يسود بين فرد وآخر، هذا مع ملاحظة أن هذا النوع من التفاعل مفروض على العاملين ولا يتوقف على رغبة كل فرد في اختيار زميله، مثال ذلك أن من يقوم بالقيد في دفتر اليومية الأستاذ لا يمكنه البدء في عمله إلا بعد انتهاء من يقوم بالقيد في دفتر اليومية من الانتهاء من عمله.

(ب) يؤدي التفاعل الفني إلى أن يتعمق كل فرد في الآخرين الذين يتعامل معهم. وهناك العديد من العوامل النفسية التي قد يتم اكتشافها حينئذ مثل الرغبات والميول ونوع التعليم والخبرات السابقة ونوع المشاكل التي يوجها كل... إلى آخره. وعلى ذلك فإن تشابه هذه العوامل بين فرد وآخر يؤدي إلى ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي Social Interaction وهو التفاعل الذي لا تفرضه طبيعة العمل أو التكنولوجيا السائدة بل العوامل النفسية المشار إليها.

(ج) إذا كان التفاعل الاجتماعي مجزياً للأطراف المعنية فإنه يصبح أكثر تكرار، وبذلك يؤدي إلى خلق علاقات شخصية قوية تمتد خارج مكان

العمل مثل الالتقاء في الأماكن العامة أو التزوار في المنازل، وبذلك يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في النهائية.

(د) قد لا يستمر هذا الإشباع طويلاً لعدة أسباب منها اكتشاف أن العلاقات المتبادلة لم تعد مجزية كما كانت من قبل أو نظراً للانتقال إلى مكان عمل آخر.. إلى آخر تلك الأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاعل الاجتماعي.

7- وأخيراً، فهناك الكثير من الخصائص التي يتحلى بها الأفراد والتي تجعلهم ينتمون إلى جماعات محددة دون أخرى. هذا وتتعدد هذه الخصائص بحيث تشمل السن، لون البشرة، مكان الميلاد، القدرات، اللغة، الوظيفة، الدخل، الدين، .. إلى آخره. فعلى سبيل المثال نجد أن أبناء محافظة الشرقية نشطاء إلى الدرجة التي يوجد لهم ناد خاص بأبناء الشرقية في الكثير من مدن الجمهورية مما يعني أن مكان الميلاد يعتبر سبباً كافياً للانتماء إلى هذه الجماعة.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباع الكثير من الحاجات التي سبقت الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذي يواجه التنظيم الرسمي، أي الإدارة على كافة مستوياتهم، يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات. هناك طريقتان في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية إحداهما سلبية والأخرى إيجابية. لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمي هذا وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب. يرجع أحد هذه الأسباب إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن من الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التي لا يمكن لها الحياة في معزل عن الآخرين والتي عادة ما تسعى لإشباع حاجاتهم الاجتماعية. كذلك اتضح من الخبرات السابقة أن كل المحاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل في الأجل الطويل، حتى وإن أصابها النجاح في الأجل القصير. أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدي حتماً إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين في الأجل الطويل.

إن الطريقة الإيجابية في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضي ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته. وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمي وهي القيادة والتماسك وأثره على الأداء.

القيادة في التنظيم غير الرسمي:

يمكن تعريف القائد في التنظيم غير الرسمي بأنه الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيراً عميقاً على أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو عملية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته بمعنى أنه لا يؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمي إلى القائد على أنه:

(أ) واحد منهم، أي الفرد الذي يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم.

(ب) أكثرهم إيماناً، بمعنى أنه أكثر الأفراد إيماناً بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمي.

(ج) وأحسن من فيهم، بمعنى أنه أكثرهم خبرة وفاعلية في إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ويعكس الحال في التنظيم الرسمي، فإن القيادة في التنظيم غير الرسمي عادة ما لا تقتصر على فرد واحد، وهذا يعني تعدد القيادات غير الرسمية وكذلك تعدد الأدوار التي يقوم كل قائد بالاضطلاع بها. وتشمل هذه الأدوار الكثير من الأشياء مثل الحفاظ على وحدة الصف، حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات، حل المشاكل الشخصية... إلى آخره.

وهناك عدة أسباب تؤدي إلى ظهور القيادة في التنظيم غير الرسمي أهمها:

(أ) قيام الإدارة بوضع العراقيل أمام الأفراد لتحقيق أهدافهم مثل عدم التطبيق السليم لنظم الأجور التشجيعية، أو عدم وجود أنظمة موضوعية للترقية.. إلى آخره. بمعنى آخر، فإن فشل الإدارة في القيام بوظائفها يعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور القيادة غير الرسمية.

(ب) وجود تهديد خارجي لكيان الأفراد كمجموعة، مثل إلغاء اللجان النقابية داخل المنظمة.

(ج) حدوث خلل وعدم استقرار داخلي، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة ظهور قيادة من نوع جديد قادرة على عزل العناصر السلبية وتوحيد الصف مرة ثانية.

تماسك التنظيم غير الرسمي **Solidarity**

بالإضافة إلى ضرورة استيعاب معنى القيادة غير الرسمية والظروف التي تساعد على ظهورها، فإنه يجب على الإدارة أيضاً أن تكون واعية لمعنى "تماسك التنظيم غير الرسمي" وللآثار التي تتركها هذه الظاهرة على التنظيم الرسمي. يمكن تعريف "التماسك" بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها. فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالي الاحتفاظ بالعضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن الجماعة المتماسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل الصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التي تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة.

هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تماسك الجماعة يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تزداد درجة التماسك داخل الجماعة إذا زادت درجة انجذاب كل عضو للآخر، الأمر الذي يتوقف بدوره على مدى التقارب بينهم وعلى معدل تكرار التفاعل الاجتماعي بين الفرد العضو وباقي أفراد الجماعة. إلا أن ذلك وحده قد لا يعني انجذاب كل فرد للآخر إلا إذا صاحب ذلك وجود اتجاهات إيجابية من الطرفين، الأمر الذي يتوقف بدوره على وجود تشابه فكري Coynitive Similarity بين الأعضاء مثل التشابه في النظرة إلى الأمور والتشابه في تقييمها.

2- تتوقف درجة تماسك الجماعة على طبيعة أهدافها. فإذا كانت هـذه الأهـداف واضـحة ومحـددة وصريحة وقليلة نسبياً، وإذا كانت طرق تحقيقها واضحة ومقبولة من الجميع، فإن ذلـك يـؤدي إلى زيادة درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح.

3- كلما زادت درجة التعاون السائدة بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة، ذلك أن التعاون يؤدي إلى إسهام الجميع في تحقيق أهداف مشتركة بيـنهم جميعـاً. ومـن الناحيـة الأخـرى فقـد أثبتت بعض الدراسات أن المنافسة بين الجماعـات تـؤدي إلى زيـادة درجـة التعـاون بـين أفـراد الجماعة الواحدة أيضاً. ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه المنافسة عادة ما ينظر إليها كمصدر تهديد لكل جماعة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضرورة تقوية وحدة الصف بها حتى يمكنها القضاء على مصدر الخطر.

4- كذلك فإن النجاح المتكرر الذي تصادفه الجماعة في تحقيق أهدافها من شأنه العمل عـلى زيـادة درجة انجذاب الأعضاء إليها، وبالتالي زيادة درجة تماسكها. وبنفس المنطق، فإن الفشـل المتكـرر في هذا الشأن يؤدي إلى تفككها.

5- كذلك فإن لنوع القيادة داخل الجماعة أثراً هاماً على درجة تماسكها. فالقيـادة المتسـلطة وكـذلك القيادة الضعيفة تؤدي إلى عدم انجذاب الأعضاء إلى الجماعة، في حين أن القيادة الجماعية، مـن خلال إشراكها لجميع الأعضاء في اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بكيان الجماعة، مـن شـأنها أن تؤدي إلى زيادة درجة انجذاب هؤلاء الأعضاء للجماعة، وبالتالي زيادة درجة تماسكها.

6- تتوقف درجة التماسك أيضاً على نوع شبكات الاتصال داخل الجماعة. فكلما قلت درجة مركزيـة شبكات الاتصالات، أي كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين، كلما زاد الشعور بالرضاء، وبالتالي درجة انجذاب العضو للجماعة، والعكس صحيح.

7- وأخيراً، فإن الجماعات الكبيرة الحجم نسبياً عادة ما لا تتمتع بنفس درجة الجاذبية التي تتمتع بها الجماعات الصغيرة الحجم. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب مثل صعوبة وضع أهداف مشتركة ترضي الجميع، صعوبة الاتصالات بين الأعضاء، زيادة الاعتماد على اللوائح لتنظيم سلوك الأفراد بدلاً من الاتصالات الشخصية، صعوبة التنسيق... إلى آخره.

إن للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

1- زيادة درجة استقرار التنظيم غير الرسمي ذاته، وذلك لاحتفاظه بأعضائه القدامى وذلك بالإضافة إلى اجتذاب أعضاء جدد.

2- زيادة شعور الفرد العضو بالاستقرار لانتمائه إلى تنظيم مستقر وثابت.

3- زيادة طاقات الأفراد الأعضاء على العمل، الأمر الذي يرجع إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة التي تهم الجماعة ذاتها.

4- زيادة قوة الجماعة على التأثير على أعضائها وإلزامهم بقيم معينة لا يجوز لهم الخروج عليها، وهذا هو مبدأ التطابق الذي أشرنا إليه سابقاً، وبذلك تستطيع الجماعة أن تلزم أعضائها بوظائف وأدوار معينة يجب على الكل القيام بأدائها. وعلى ذلك فإن الفرد العضو الذي ينحرف عن أهداف الجماعة يتعرض للكثير من الضغوط من باقي الأعضاء لمحاولة تغييره. أما إذا أصر هذا الفرد على عدم الانصياع لرأي الجماعة فإنها تقوم بلفظه، أي بإسقاط العضوية عنه. هذا ويأخذ هذا الرفض أشكالاً عديدة مثل عدم التحدث إليه، عدم الاستماع لما يقوله، عدم إعطائه أية مهام لتنفيذها، عدم إعطائه أي تعضيد مهما كانت مشاكله، وعزله عزلاً كاملاً.

التماسك داخل التنظيم غير الرسمي والأداء:

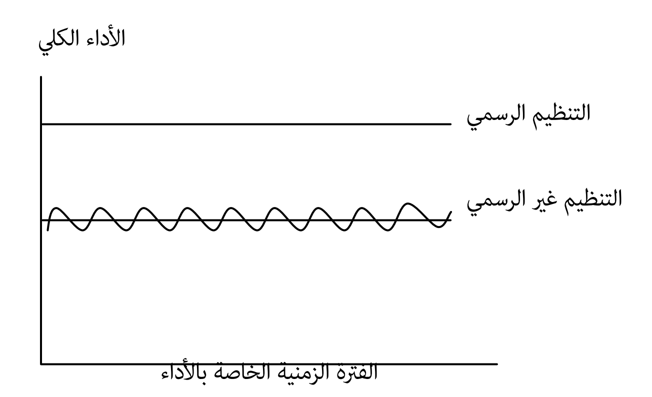
هناك فارقان أساسيان للتنظيم غير الرسمي المتماسك والتنظيم غير الرسمي المفكك. ينحصر الفارق الأول في أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، في حين أن التنظيم المفكك لا

يستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثاني فإنه ينحصر في قدرة التنظيم المتماسك على التـأثير عـلى سـلوك أعضائه وتوجيهه ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيمها وأهدافها، في حـين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. أن أحد القيم الأساسية التي يقوم التنظيم غير الرسمي بتحديدها بوضوح هي تلك التي تتعلق بالأداء، والتي تتحدد وفقاً لما تراه الجماعة أو وفقاً لتعريفها لماهية الأداء المناسب. وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، وكيـف يمكـن لـلأول المساهمة في تحقيق الثاني لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمي متماسكاً فإنه يستطيع التأثير عـلى أداء المنظمـة إمـا صعوداً أو هبوطاً. ويتوقف ذلك على المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي أهدافه المتعلقة بالأداء مقارناً بمستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي. فإذا ما حدد التنظيم غير الرسمي مستوى الأداء المناسب، كما يراه هذا التنظيم، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي. فإن أداء المنظمة كلها يصبح منخفضاً، وذلك لتمسك أعضاء التنظـيم غـير الرسـمي بقـيم الأداء التـي يحددها هذا التنظيم ورغبتهم في عدو الخروج عليها. وبنفس المنطق إذا تمشت مستويات الأداء التي يحددها التنظيم غير الرسمي مع تلك التي يضعها التنظيم الرسـمي، فـإن أداء المنظمـة كلهـا يصـبح عالياً، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيم الأداء التـي يضـعها لـه التنظـيم غـير الرسـمي. وعلى ذلك فإن دراسة المستوى الذي يضع عنده التنظيم قيمه المتعلقة بالأداء لا شك يزيد من قـدرة المدير عن التنبؤ بأداء القيم أو الإدارة التي تتبعه وكذلك حصر الفجوة بين ما هو كائن وما يجـب أن يكون. ومن الناحية الأخرى فإن التنظيم غير الرسمي المفكك بما يتصف به من قيم أداء غـير واضـحة ومن عدم التزام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكي) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالأداء الإجمالي لقسمه أو إدارته نظراً لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محددة وواضحة، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتي قد تتغير لأسباب عدة من وقت لآخر، وتوضـح الأشـكال رقـم (20)، (21)، (22) العلاقات المختلفة بين درجتي تماسك أو تفكك الجماعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى.

شكل رقم (20)

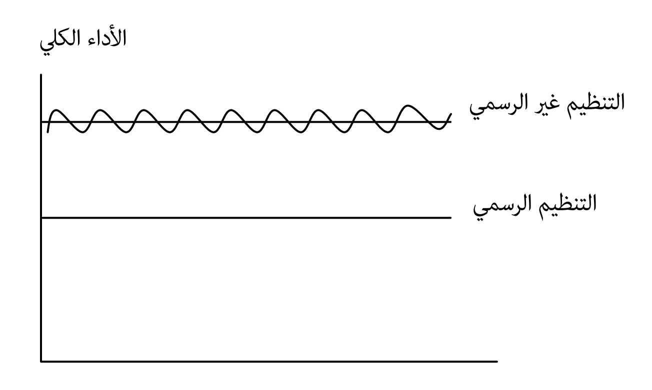
التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي المتماسك على الأداء الكلي للمنظمة



* يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات في أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمي وهي انحرافات تتم في حدود ضيقة للغاية اتساقاً مع مبدأ التطابق السلوكي.

شكل رقم (21)

التأثير الإيجابي غير الرسمي المتماسك على الأداء الكلي للمنظمة

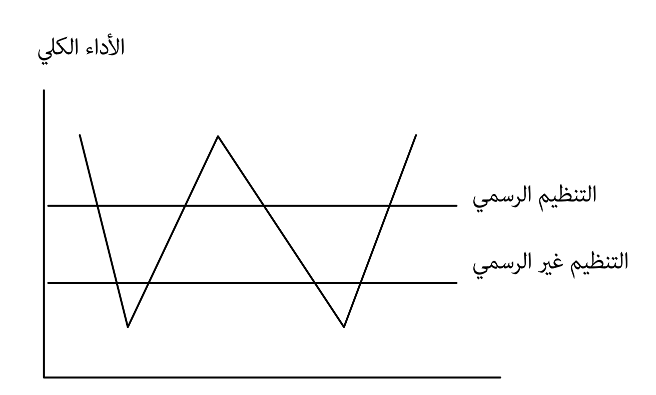


الفترة الزمنية الخاصة بالأداء

* ويمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات في أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمي، وهي انحرافات تتم في حدود ضيقة للغاية اتساقاً من مبدأ التطابق السلوكي.

شكل رقم (22)

تأثير التنظيم غير الرسمي المفكك على الأداء الكلي للمنظمة



الفترة الزمنية الخاصة بالأداء

* يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات في أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمي، وهي انحرافات كبيرة اتساقاً مع مبدأ عدم التطابق السلوكي في ظل التنظيم غير الرسمي المفكك.

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمي يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي، ذلك أن الارتفاع بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي متماسك تتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها. في حين أن الارتقاء بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي مفكك يتطلب ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حدة. وفي

هذا الصدد فإنه يجدر بنا الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة التي يمكن للإدارة الأخذ بها وهي:

1- لا يجب على الإدارة محاربة التنظيم غير الرسمي، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور.

2- ومن خلال القيادة الرسمية الفعالة، فإنه يمكن للإدارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمي. ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى قياداته.

3- يعمل التنظيم غير الرسمي المتماسك على إتاحة قدر أكبر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة وذلك بقيامه بتولي كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية القيادة الرسمية من ناحية وإلى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى.

4- إن إتباع مبدأ إشراك التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات في حدود معينة وكذلك إيجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمي أمر من شأنه أن يؤثر على مستويات الأداء بشكل أكثر إيجابية.

5- يمكن للإدارة أيضاً اتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لإيصال كافة المعلومات إلى أعضائها. فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما فإن ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمي كأداة للاتصالات دون تشويه للمعلومات المراد إيصالها.

6- يمكن للإدارة أيضاً زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمي وذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه واقتراح ما

يراه مناسباً كإجراء تصحيحي، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمي عاملاً مساعداً على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

دراسة التنظيم غير الرسمي:

قد لا تكون هناك اختلافات جوهرية فيما يتعلق بطبيعة التنظيم غير الرسمي وأهدافه وقياداته ودرجة تأثيره على التنظيم الرسمي وكيف يمكن العمل من خلاله على زيادة الأداء الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك كله يحمل في طياته فرضاً ضمنياً مؤداه أن الإدارة على علم بوجود التنظيم غير الرسمي وعلى معرفة تامة بأعضائه وقياداته ودرجة تماسكه... إلى آخره، الأمر الذي قد لا يكون صحيحاً على الإطلاق، وهذا يبرز بلا شك أهمية دراسة التنظيم غير الرسمي أو الجماعات. وفيما يلي استعراض سريع ومختصر لبعض الأدوات المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسة.

1- مقاييس الترتيب:

يمكن استخدام هذه المقاييس للحصول على مقاييس كمية عن كافة أنماط السلوك الخاصة بأفراد أية جماعة مثل أنشطة الجماعة ككل التغييرات التي تحدث داخل الجماعة، القيادات داخل الجماعة... إلى آخره. وقد تقوم الإدارة بقياس بعض هذه الأنماط السلوكية بصورة دورية أثناء تأدية الجماعة لوظائفها أو بعد الانتهاء منها.

ويمكن للإدارة استخدام أحد مقاييس الترتيب المكونة من عدد فردي من النقاط والتي قد تتراوح بين "مرضي للغاية" إلى "غير مرضي على الإطلاق"، أو "أوافق تماماً" إلى "لا أوافق على الإطلاق"، أو ممتاز على فقير. ويتم استخدام هذه المقاييس لقياس الأنواع المختلفة من الأنماط السلوكية مثل القدرة على الإنفاق، إعطاء المساعدة، الاستماع إلى الآخرين، إظهار

الشعور العدائي، وجود أفراد لهم تأثير واضح.. إلى آخر تلك الأنماط السلوكية التي تساعد في النهاية على توصيف الجماعة بخصائصها المختلفة.

2- مقياس بيلز **Balels Scale**:

يتطلب هذا المقياس أن يقوم المدير أو الرئيس بتقسيم الأنماط السلوكية للأفراد إلى عدة مجموعات منفصلة تصلح لتحليل عملية التفاعل الاجتماعي بينهم. وقد قدم بيلز مجموعات من الأنماط السلوكية يمكن استخدامها لدراسة أية جماعة وهي:

(أ) استجابات عاطفية إيجابية:

1- إظهار التماسك، إعلاء مكانة الآخرين، مد يد المساعدة، مكافأة الآخرين.

2- الإقلال من الشعور بالقلق، الفكاهة، الضحكات، إظهار الشعور بالرضاء.

3- الموافقة، إظهار الشعور بالقبول، الفهم، التجاوب.

(ب) استجابات متعلقة بحل المشاكل – إجابات:

4- تقديم اقتراحات، تقديم توجيهات، إعطاء الحريات والشعور بالاستقلال للآخرين.

5- إبداء الرأي، القيام بالتقييم، تحليل الموقف، التعبير عن الشعور.

6- إعطاء الخلفيات اللازمة، إعطاء المعلومات، التكرار، التوضيح، التأكيد.

(ج) استجابات متعلقة بحل المشاكل – أسئلة:

7- السؤال عن الخلفيات، السؤال عن المعلومات، طلب الإعادة والتكرار، محاولة الحصول على تأكيد الآخرين.

8- السؤال عن الرأي، طلب التقييم، طلب عمل تحليل للموقف، المطالبة بالتعبير عن الشعور.

9- السؤال عن المقترحات، المطالبة بالتوجيه، السؤال عن الحلول البديلة.

(د) استجابات عاطفية سلبية:

10- عدم الموافقة، إظهار الرفض، التمسك بالرسميات، سحب المساعدة.

11- إظهار القلق، عدم طلب المساعدة، الانسحاب.

12- إظهار العداء، الانتقاص من مكانة الآخرين، الدفاع عن النفس.

وتتطلب الدراسة أن يقوم المشرف عليها بوضع كل تصرف يصدر من أي فرد داخل الجماعة في أحد التقسيمات الإثني عشر الموضحة بالمقياس عالية، أو في أكثر من تقسيم حسب المعايير الموضحة بكل منها. وبعد الانتهاء من ذلك فإنه يمكن عمل "واجهة الجماعة" Group Profile في شكل رسم بياني ذا محورين.

الفصل العاشر

العملية الإدارية في مجال الأفراد

- مقدمة
- أولاً: التخطيط
  - مقدمة
  - أهداف نشاط الاختيار والتعيين
  - السياسة الخاصة بنشاط الاختيار والتعيين
  - إجراءات الاختيار والتعيين
  - طرق العمل في مجال الاختيار والتعيين
- ثانياً: التنظيم
  - مقدمة
  - العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد
  - الهيكل التنظيمي الداخل لإدارة الأفراد
- ثالثاً: التوجيه
  - مقدمة - الإدراك - الاتجاهات
  - الاتصالات - المشاركة في الإدارة - الداغية - القيادة
- رابعاً: الرقابة
  - مقدمة - معايير الرقابة
  - مقارنة الأداء الفعلي للمعايير - الإجراءات التصحيحية

العملية الإدارية في مجال الأفراد

مقدمة:

العملية الإدارية هي ذلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المنظمة. ومن المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة ومتداخلة وهي؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على التوالي؛ وفي هذا الفصل فإننا سوف نقوم بشرح مكونات العملية الإدارية في نطاق وظيفي محدد، وهو نطاق إدارة الأفراد.

أولاً – التخطيط

مقدمة:

يعني التخطيط ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التي ترتبط بها وذلك في نطاق مجموعة العوامل البيئية التي تشكل الإطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة ثم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل.

الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل

يمكن تقسيم أهداف أي منظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي؛ الأهداف الروتينية، الأهداف المرتبطة بحل المشاكل، والأهداف الإبتكارية، وجميعها تعبر عن كل من حاجات المنظمة وحاجات ودوافع العاملين بها، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (9).

جدول رقم (9): أهداف المنظمة ومخرجاتها المختلفة

المخرجات / الأهداف	مخرجات تنظيمية	مخرجات فردية
1- الأهداف الروتينية 2- الأهداف المرتبطة بحل المشاكل 3- الأهداف الابتكارية	الاستقرار التصحيح وتقويم الذات النمو والتطوير	الصيانة البشرية، وتحقيق حاجات الأمن والاستقرار، إثارة الاهتمام، التعبير عن الذات، والقلق المحسوب، إثراء العمل، تحقيق الذات، التنمية الذاتية.

تعتبر الأهداف الروتينية بمثابة تلك الأهداف التي يتكرر حدوثها دون أن يصاحبها أية تغييرات أساسية مثل إنتاج الكميات المطلوبة من السلع بالمواصفات وفي حدود التكلفة المخططة: ومثل هذه الأهداف تعتبر أهدافاً يسهل التنبؤ بها، كما أن الفشل النسبي في تحقيقها لا يؤدي إلى فشل المنظمة ككل.

هذا ويمكن القول أن حالة الاستقرار التي تصل إليها المنظمة نتيجة لنجاحها في تحقيق هذه الأهداف قد لا تؤدي بالضرورة إلى مخرجات إيجابية بالنسبة للأفراد العاملين بها، حيث قد تؤدي إلى بعض المظاهر السلبية مثل الملل واللامبالاة أيضاً.

أما الأهداف المرتبطة بحل المشاكل فهي تلك الأهداف التي لا يتكرر حدوثها بمعدل عال، وهي تلك الأهداف التي يلتزم بها المديرون بهدف إرجاع المنظمة إلى حالة التوازن المطلوبة، باعتبار أن المشكلة هي انحراف في الأداء الفعلي بالمقارنة بمعيار الأداء النمطي.

وعلى ذلك فإن معالجة المشاكل، أي العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن، أمر يتطلب ضرورة توافر تلك المهارات اللازمة لتشخيص وحل المشكلات المختلفة.

ولا شك أن نمو المنظمة يتطلب ضرورة توافر تلك الفئة من الإداريين القادرة على حل مشكلاتها وإلا أصبحت عرضة للانهيار عند أول صدمة. ولا شك أن

ذلك كله يتطلب ضرورة تكوين مختلف الكوادر الإدارية وذلك بالإضافة إلى تفويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن أهم ما يميز المخرجات الفردية الناتجة عن قدرة المنظمة على حل مشاكلها هو ذلك المخرج الخاص بالقلق المحسوب وهو ذلك القلق الذي يدفع إلى الابتكار وليس إلى الإحباط.

وأخيراً فإن تلك الأهداف الابتكارية هي تلك الأهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيراً، كما أنها تعتبر بمثابة التزام من قبل الإدارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا لم تكن هناك مشكلة، وإن مثل هذه الأهداف لن تتضح للمدير إلا إذا شعر بعدم الرضاء عن أدائه الحالي، وإلا إذا شعر بأهمية تعدد طرق الأداء حيث لا توجد طريقة واحدة مثالية. وتعتبر هذه الأهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تطوير المنظمة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض التكاليف وارتفاع المبيعات والأرباح، وذلك بالإضافة إلى كبر حجمها وما يصاحب ذلك من تقوية لمركزها النسبي بين المتنافسين، ولا شك أن النتائج الفردية المترتبة على قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف إنما تمثل الحد الأقصى من الدافعية الإيجابية في مجال العمل.

وفي مجال الأفراد فإنه قد يصعب تحديد أهداف هذا المجال بشكل دقيق. ويرجع ذلك إلى أن مجال الأفراد يعتبر أحد المجالات المعاونة لمجال العمل التنفيذي، وهذا يعني بدوره أن الأهداف الخاصة بإدارة الأفراد لا يمكن النظر إليها باعتبارها أهدافاً ملموسة وقائمة بذاتها، بل هي أهداف تابعة ومرتبطة بالأهداف الإنتاجية للمنظمة.

وبمعنى آخر فإن أهداف هذا المجال لا تعتبر من الأهداف الاقتصادية، أي تلك التي يمكن التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، ومن هنا تأتي الصعوبة في تحديدها بشكل دقيق.

وبالرغم من تلك الصعوبة السابق الإشارة إليها، فإنه يمكن استخدام نفس التقسيم السابق لأهداف المنظمة وتطبيقه في مجال الأفراد.

وبناء على هذا يمكن القول بصفة عامة أن أهداف مجال الأفراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة الأساسية لها، مثلها في ذلك مثل إدارة الإنتاج. وحيث أنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الإنتاج بكم ونوع الأنشطة الداخلة في نطاقها أيضاً، وعلى ذلك فإن الفروق بين الأهداف الروتينية وتلك المرتبطة بحل المشاكل والأهداف الابتكارية من وجهة نظر مجال الأفراد تعتبر فروق في درجة صعوبة تأدية الأنشطة وكذلك مستوى الأداء الخاص بها، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن تطبيق القوانين واللوائح يعتبر هدفاً روتينياً، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً مرتبطاً بحل المشاكل إذا نتج عن هذا التطبيق مثل هذه المشاكل، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً ابتكارياً وذلك في حالة تطويع القوانين وتطبيقه بجوهره وليس بنصوصه. وكمثال آخر تعتبر سجلات الأفراد هدفاً روتينياً إذا ما استهدفت تجميع المعلومات الخاصة بالعاملين، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه هدفاً ابتكارياً إذا ما تم تطويرها بحيث تصبح نظاماً لمعلومات الأفراد يمكن استخدامه بدقة وبسرعة في العديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل التدريب، الترقية، إعداد الكوادر... إلى آخره.

نخلص مما تقدم إلى القول بأن أهداف إدارة الأفراد هي أهداف نابعة من مجال أنشطتها المختلفة، كما أنه يمكن تقسيمها إلى أهداف روتينية، وأهداف مرتبطة بحل المشاكل وأهداف ابتكارية، وذلك وفقاً لدرجة صعوبة كل نشاط وكذلك مستوى أدائه. وحيث أن هذه الأنشطة قد سبق لنا تحديدها في فصل سابق فإننا لا نرى ضرورة لإعادة ذكرها.

بعد تحديد الأهداف فإنه يجب التعبير عنها في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل وذلك حتى تصبح قابلة للتطبيق العملي. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الفارق بين السياسة والإجراء وطريقة العمل هو فارق من حيث درجة التفصيل التي ينطوي عليها كل منهم. ففي حين تعتبر السياسة أكثرهم عمومية فإن طريقة العمل تعتبر أكثرهم تفصيلاً، في نفس الوقت الذي تأخذ فيه الإجراءات مكاناً وسطاً.

وعلى ذلك فإن السياسة تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الإداري، أما إجراء العمل فإنه يعتبر بمثابة مجموعة الخطوات الأساسية التي تلزم لوضع

السياسة موضع التطبيق العملي، في حين أن طريقة العمل تنطوي على مجموع القواعد التنفيذية التي ترتبط بكل خطوة من الخطوات التي تتضمنها الإجراءات.

ومرة أخرى فإن السياسات والإجراءات وطرق العمل في مجال الأفراد ترتبط بأنشطتها. وحيث أننا سوف نتناول هذه الأنشطة بتفصيلاتها فيما بعد، فإننا سوف نكتفي بإعطاء مثال على عملية التخطيط في مجال الأفراد فيما يتعلق بأحد أنشطتها الفرعية وهو نشاط الاختيار والتعيين.

أهداف نشاط لاختيار والتعيين:

"العمل المستمر على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال الاختيار السليم لأكفأ العناصر البشرية".

السياسة الخاصة بنشاط الاختيار والتعيين:

"اختيار وتعيين أكفأ العناصر البشرية المتقدمة تشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بغض النظر عن الجنس واللون والدين. وقد تنص السياسة أيضاً على ضرورة الاختيار والتعيين من خارج المنظمة أو من داخلها في حالة التساوي بين المرشحين أو من كلا المصدرين وذلك بهدف إتاحة الفرصة للآراء الجديدة بالظهور ولزيادة قوة الدفع لدى العاملين بالمنظمة".

إجراءات الاختيار والتعيين:

1- ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
2- ضرورة عقد اختبارات مكتوبة.
3- ضرورة عقد مقابلات شخصية.
4- المفاضلة بين المرشحين وتعيينهم وفقاً لنتائج الاختبارات جميعها.

طرق العمل في مجال الاختيار والتعيين:

1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة بعد تحديد اشتراطها.

- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بجريدتين يوميتين أو أكثر ولفترات معينة. وقد يتطلب الأمر تكرار عمل هذه الإعلانات أيضاً.

- تحديد الطريقة التي يتم بها تقديم الطلبات من خارج المنظمة (باليد أو البريد).

- استيفاء جميع المصوغات حين تقديم الطلب، بعد تحديدها.

- تحديد الميعاد الزمني الذي يتم خلاله قبول الطلبات.

2- الاختبارات المكتوبة:

- تصفية جميع المتقدمين واستبعاد من لا ينطبق عليهم اشتراطات الوظيفة.

- تحديد نوع الاختبارات التي يتم إعطاؤها، مع التأكد من ثباتها وصدقها.

- تحديد طريقة إدارة الاختبارات (المكان، الزمان، طول فترة الاختبار... الخ).

- تحديد الأشخاص أو اللجنة التي تتولى عملية تصحيح الاختبارات.

- تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح.

- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين من بين المتقدمين وذلك بعد استبعاد الراسبين، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها.

3- عقد المقابلات الشخصية:

- تحديد أعضاء لجنة المقابلات الشخصية.

- الجدولة الزمنية للمقابلات.

- تحديد المعايير (العناصر) التي تقوم عليها المقابلات.

- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين، بعد استبعاد الراسبين الذين لم يحصلوا على الحد الأدنى المطلوب، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها.

4- المفاضلة بين المرشحين:

- تفسير نتائج الاختبارات المكتوبة والمقابلات الشخصية بعد إعطاء الوزن النسبي الملائم لكل منهما.

- عمل قوائم نهائية تتضمن أسماء الناجحين مرتبة حسب درجاتهم النهائية.
- الاختيار النهائي والتعيين للأعداد المطلوبة وفقاً للدرجات ووفقاً للأعداد المطلوب توظيفها.

ثانياً – التنظيم

مقدمة:

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد على طبيعة الأنشطة التي تمارسها وكذلك على مدى نوعيتها، وعلى ذلك فقد يكون هذا التنظيم بسيطاً أو معقداً. كذلك يختلف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة إلى أخرى متوقفاً في ذلك على درجة المركزية/اللامركزية في تأدية أنشطة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتوقف على الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد

لا يوجد شكل محدد ومستقر للتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بالمنظمة، حيث يتوقف شكل هذا التنظيم على العديد من العوامل نذكر منها:

1- حجم المنظمة.
2- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
3- حجم أنشطة الأفراد وتنوعها.
4- مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري.

إذا نظرنا إلى حجم المنظمة كأحد العوامل التي تؤثر على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، فإنه يمكن القول بشكل عام أن مثل هذا التنظيم لا شك يتوقف على حجم المنظمة ذاتها. فعلى سبيل المثال لا نتوقع أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشركة غزل المحلة والتي تضم أكثر من 35 ألف عامل متشابهاً مع نفس هذه الإدارة في شركة صغيرة الحجم تعمل في نفس مجال النشاط. بشكل عام يمكن القول أن الأهمية النسبية لإدارة الأفراد لا شك تتزايد في المنظمة

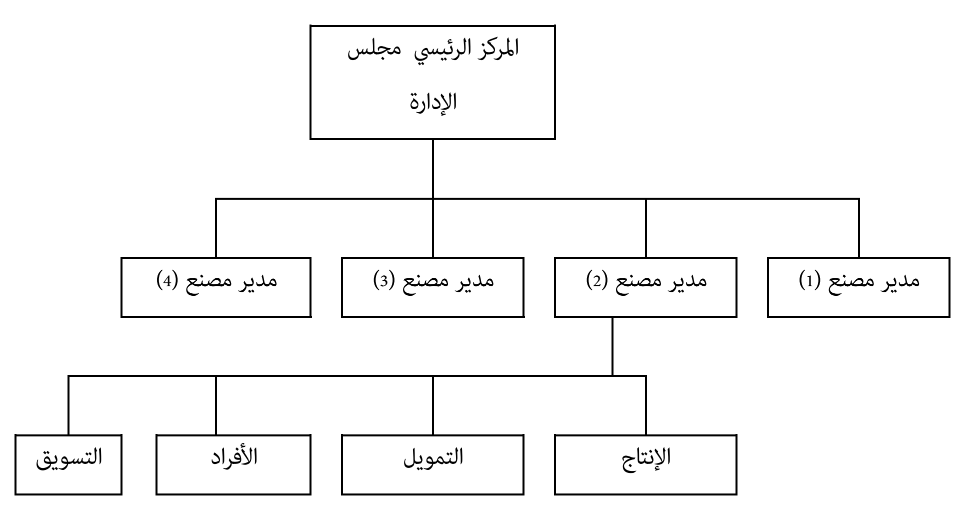
الكبيرة الحجم وذلك بمقارنتها بالمنظمة الصغيرة الحجم. ففي المنظمة الكبيرة الحجم يصبح التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد أكثر وضوحاً، كما تصبح تأدية مهام هذه الوظيفة أكثر تخصصاً أيضاً، وذلك بالمقارنة بالمنظمة الصغيرة الحجم. إذا نظرنا إلى التطور التاريخي لإدارة الأفراد فإننا نجد أن المنظمات لم تكن مملوكة ملكية عامة بل أن معظمها كان خاضعاً للملكية الخاصة. وفي ظل هذا النوع من الملكية فقد كان الفرد الذي يملك المنظمة هو أيضاً الفرد الذي يديرها. وعلى ذلك فقد كان الدير المالك يتولى القيام بجميع الأنشطة التنفيذية والأنشطة المعاونة، بما في ذلك نشاط الأفراد. وقد يقتصر الأمر في مثل هذه الحالات على مجرد تعيين أحد الكتبة للقيام بمهمة حفظ سجلات الأفراد لا أكثر. وبمرور الوقت بدأت المنظمات في الكبر. الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الظواهر الهامة وهي، الفصل بين الملكية والإدارة، ظهور طبقة المديرين المحترفين، الفصل بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة المعاونة باعتبار أن كل منها يرتبط بمجال وظيفي مختلف عن الآخر، والأخذ بمبدأ التخصص في تأدية الأنشطة حيث ظهرت مجموعة من الخبراء وخاصة في مجال الأنشطة المعاونة. ولقد أدى كل ذلك في النهاية إلى إيجاد تنظيم داخلي لإدارة الأفراد وإلى وجود فئة متخصصة من المديرين تتولى الإشراف على أنشطتها.

إلا أن حجم المنظمة وحده لا يعتبر كافياً لإقرار التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، وذلك نظراً لارتباط هذا الحجم بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها وحتى يمكن إيضاح معنى ذلك، فإنه يجب الإشارة إلى الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

هناك الأساس الخاص بالمنتجات والذي يعتبر بمثابة أحد الأسس التي تستخدم في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولا شك أن هذا الأساس يؤدي إلى ما يعرف باسم اللامركزية في التنظيم، وهذا بدوره يعني أن يتم بناء المنظمة من خلال تكوين وحدات تنظيمية (مصانع) شبه مستقلة كما في الشكل التالي رقم (2).

شكل رقم (2)

شكل يوضح التنظيم اللامركزي للمنظمة



يتضح من هذا الشكل اللامركزي ما يلي:

- أن الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، أي المصانع تعتبر شبه مستقلة عن المركز الرئيسي وهذا الاستقلال يعني بدوره أن تمارس كل منها جميع وظائف المنظمة (الإنتاج، التمويل، الأفراد، التسويق).
- أن العلاقة بين جميع هذه الوحدات التنظيمية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى تعني تفويض الكثير من السلطات والمسئوليات إلى هذه الوحدات. وعلى ذلك ينحصر عمل المركز الرئيسي أساساً في وضع الإطار العريض للتخطيط تاركاً التنفيذ بالكامل للوحدات التنظيمية المختلفة، وبذلك ينحصر عمله في التنسيق بينها.
- أن مثل هذا النوع من التنظيم عادة ما تلجأ إليه المنظمة وذلك في حالة زيادة حجم الأعمال بها، وذلك حتى يكون تبريره تبريراً اقتصادياً.

وفيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم فإنه يتضح لنا تعدد إدارات الأفراد به وذلك نظراً لتعدد الوحدات التنظيمية ذاتها

(المصانع). وعلى ذلك فإن هذا الشكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى لامركزية إدارة الأفراد، نظراً لكون كل وحدة تنظيمية وحدة مستقلة وقائمة بذاتها.

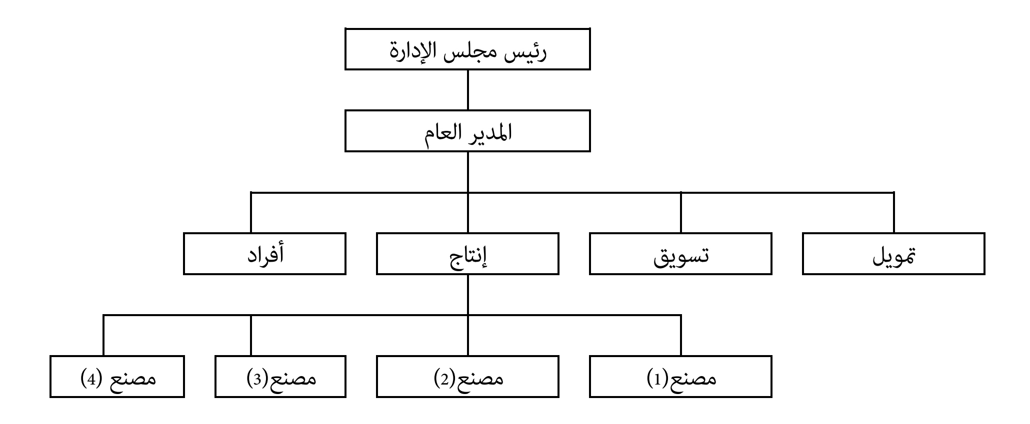
وهناك أساس آخر من أسس التنظيم يطلق عليه الأساس الجغرافي والذي بمقتضاه يتم بناء الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تقوم المنظمة بخدمتها، مثل تلك المنظمات التجارية التي تقوم بتسويق منتجاتها في أكثر من منطقة جغرافية. وكلما تباعدت هذه المناطق الجغرافية عن بعضها البعض، وكلما زاد حجم الأنشطة داخل كل منها، كلما أدى ذلك إلى ضرورة إعادة بناء المنظمة وفقاً للأساس الجغرافي. يؤدي التنظيم وفقاً لهذا الأساس إلى خلق هيكل تنظيمي يتشابه مع ذلك الذي سبق ذكره (التنظيم وفقاً للمنتجات). وبنفس المنطق فإن إدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تميل إلى التنظيم اللامركزي، نظراً لكون كل منطقة جغرافية وحدة تنظيمية شبه مستقلة.

وهناك أساس ثالث يستخدم في بناء المنظمة يعرف باسم أساس العملاء. فبالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع نوعيات مختلفة من العملاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة والمنظمات الحكومية الأخرى فإنه من المناسب لها أن تعيد بنائها التنظيمي وفقاً لهذه النوعيات من العملاء، وذلك نظراً لوجود العديد من الاختلافات الكيفية بينها، حيث تختلف سياسات التسعير وسياسات الترويج وسياسات الخصم... الخ من نوعية إلى أخرى اختلافاً بيناً. فإذا ما صاحب هذا الأساس ازدياد حجم الأعمال فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى بناء المنظمة بشكل يتشابه مع الأسس التي سبق ذكرها، وهذا بدوره قد يؤدي إلى اللامركزية في التنظيم العام للمنظمة، وبالتالي إلى اللامركزية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد.

وهناك الأساس المركزي في التنظيم والذي يعني تجميع جميع وظائف المنظمة في وحدة تنظيمية واحدة، أي هيكل واحد، وذلك بغض النظر عن تعدد المنتجات أو العملاء أو المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها، كما هو موضح بالشكل رقم (3).

شكل رقم (3)

شكل يوضح التنظيم المركزي للمنظمة



إن مثل هذا الشكل التنظيمي قد تكون له مبرراته الاقتصادية، الأمر الذي لا يقلل من شأنه بالمقارنة بالتنظيم اللامركزي. إلا أننا نلاحظ أنه فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد فإنه يميل إلى المركزية، حيث تتولى هذه الإدارة إدارة جميع شؤون الأفراد بجميع مصانع المنظمة.

وبفرض وجود تماثل في حجم المنظمات والتنظيمات العامة لها، فإن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد قد يختلف من منظمة لأخرى متوقفاً في ذلك على حجم أنشطة الأفراد ومدى تنوعها. فقد يكون النشاط الخاص بالعلاقات النقابية نشاطاً بارزاً في منظمة دون أخرى، وقد يكون نشاط بحوث الأفراد بارزاً في منظمة دون أخرى أيضاً. وحتى إن تشابهت هذه الأنشطة بين منظمة وأخرى فقد يكون هناك العديد من الاختلافات من حيث درجة العمق في تأديتها. كمثال على ذلك فقد يكون نشاط التدريب نشاطاً محدوداً من منظمة ما حيث يتولاه أحد الأفراد والذي ينحصر عمله في مجرد ترشيح المتدربين لتلقي التدريب اللازم

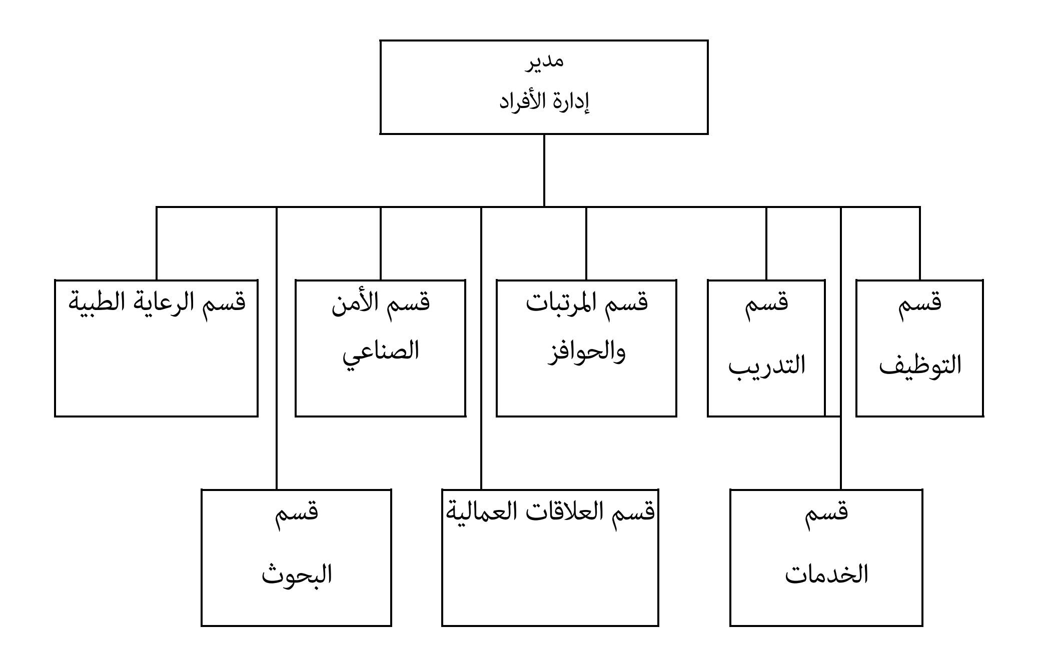
في معاهد التدريب الخارجية، وقد يكون هذا النشاط نشاطاً مكثفاً في منظمة أخرى حيث يتم تخصيص إدارة محددة للقيام به تنقسم من داخلها إلى مجموعة من الأقسام يتولى كل منها جزءاً من هذا النشاط مثل قسم التدريب الإداري، قسم التدريب الكتابي، قسم التدريب الإشرافي، قسم التدريب الفني، وقسم التلمذة الصناعية. وأخيراً فإن مدى إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية العنصر البشري أمر يعكس نفسه على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشكل تلقائي. فالإدارة التي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره استثماراً أساسياً بها لا شك تنعكس نظرتها هذه على المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الأفراد، والعكس صحيح. فكلما كانت نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري نظرة إيجابية كلما أدى ذلك إلى ارتقاء بالمكانة التنظيمية لإدارة الأفراد وذلك بوضعها في نفس المستوى التنظيمي مع باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة العامة في المنظمة المصرية). وكلما ازدادت النظرة السلبية من قبل الإدارة العليا إلى العنصر البشري كلما ذلك وضعها في مستوى تنظيمي يقل عن باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة أو القسم في المنظمة المصرية). هذا ولا تنعكس نظرة الإدارة العليا على المستوى التنظيمي لإدارة الأفراد فحسب، بل أنها تنعكس أيضاً على عدد الأقسام الداخلية بها. فكلما ازدادت درجة إيجابية نظرة الإدارة العليا تجاه العنصر البشري، كلما أدى ذلك إلى تكوين أقسام جديدة بإدارة الأفراد مثل أقسام التوجيه والإرشاد النفسي ودراسات الحالة المعنوية، والعكس صحيح إذا ازدادت درجة السلبية تجاه العنصر البشري.

الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة الأفراد

بغض النظر عن الاختلافات التي توجد في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة لأخرى، فإن إدارة الأفراد يمكن تصويرها تنظيمياً كما في الشكل التالي رقم (4).

شكل رقم (4)

التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد



وفيما يلي بعض البيانات التفصيلية عن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:

1- قسم التوظيف: ويتضمن الأنشطة التالية:

- اجتذاب العمالة.
- المقابلات الشخصية.
- الاختبارات.
- التسكين.
- التغيير الوظيفي (الترقية).
- تقييم الأداء.
- إنهاء الخدمة.
- السجلات والإحصائيات.

2- قسم التدريب: ويتضمن الأنشطة التالية:

- دراسة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
- وضع خطط تدريب الإدارة العليا.
- وضع خطط تدريب الإدارة الوسطى.
- وضع خطط تدريب الإدارة الإشرافية.
- وضع خطط التدريب التخصصية.
- وضع خطط التدريب الفني.
- المواد التدريبية ومساعدات التدريب.
- السجلات والإحصائيات.
- تقييم فاعلية التدريب.

3- قسم الأجور والمرتبات والحوافز: وتتضمن الأنشطة التالية:

- توصيف الأعمال.
- تقييم الأعمال.
- استقصاءات الأجور والمرتبات.
- المعايير النمطية للأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- نظم الحوافز الفردية ومعادلاتها.
- نظم الحوافز الجماعية ومعادلاتها.
- المشاركة في الأرباح.
- السجلات والإحصائيات.

4- قسم الأمن الصناعي: ويتضمن الأنشطة التالية:

- معايير الأمن والسلامة.
- التفتيش.
- الإعلام.
- الحوادث الصناعية.
- قواعد الأمن والسلامة.

- التحقيقات.
- التعليم والتدريب على قواعد الأمن والسلامة.
- السجلات والإحصائيات.

5- قسم الرعاية الطبية: ويتضمن الأنشطة التالية:
- المعايير الصحية.
- الرقابة الصحية.
- الفحوص الطبية.
- الخدمات الطبية.
- الإسعافات الأولية.
- التعليم الوقائي.
- السجلات والإحصائيات.

6- قسم الخدمات: ويتضمن الأنشطة التالية:
- الترقية.
- التأمينات الاجتماعية.
- التعويضات.
- الإسكان.
- المطاعم والمقاصف.
- النقل.
- الخدمات الرياضية.
- الخدمات القانونية.
- المطبوعات.
- الإرشاد والتوجيه النفسي.
- السجلات والإحصائيات.

7- قسم العلاقات العمالية: ويتضمن الأنشطة التالية:
- التفاوض مع النقابة.

- الشكاوي والتحقيقات.

- العلاقات العامة الخارجية.

- دراسة الحالة المعنوية.

- السجلات والإحصائيات.

8- قسم البحوث: ويتضمن الأنشطة التالية:

- بحوث تحليل الأعمال.

- بحوث توصيف الأعمال.

- بحوث تقييم الأعمال.

- بحوث مواصفات الأعمال.

- بحوث أسواق الأعمال.

- بحوث تطوير التنظيم.

- بحوث الإنتاجية.

- دليل العمل وإجراءاته بالمنظمة.

- السجلات والإحصائيات.

ثالثاً – التوجيه

مقدمة:

تختص هذه الوظيفة بمجموعة من الأنشطة تهدف جميعها إلى الإشراف الفعال على العاملين وتوجيههم لأداء أعمالهم، وقد تمارس عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر لا أكثر، كما أنها قد تمارس أيضاً من خلال المعرفة بالسلوك البشري ومحدداته.

وعلى ذلك فإن التوجيه الفعال للعاملين يتطلب ضرورة إلمام الرئيس بالعديد من المفاهيم السلوكية وهي؛ الإدراك، الاتجاهات، الاتصالات، المشاركة في الإدارة، الدافعية، والقيادة، وهي المفاهيم التي سوف نكتفي بمجرد الإشارة إليها في هذا المكان.

ومما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من ذكر مكونات عملية التوجيه الفعال في هـذا المكـان، إلا أن ذلك لا يعني أن فهم العنصر البشري أمر قاصر عـلى الرؤسـاء في مجـال الأفـراد، بـل إنـه يخـص جميـع الرؤساء في جميع مجالات العمل بالمنظمة.

الإدراك

حتى يستطيع الإنسان أن يتفهم كـل مـا يحـيط بـه فـإن ذلـك يتطلـب ضرورة قيامـه بجمـع وتخزين وتصنيف وتفسير جميع المعلومات التي ترد إليه من العـالم الخـارجي. وبـالرغم مـن ثبـوت هذه المعلومات في لحظة زمنية معينة، إلا أننا نجد الكثير من الاختلافات في رؤية الأفراد لها. وترجـع هذه الاختلافات إلى ما نسميه بالإدراك، والذي يختلف من فرد إلى آخر. تنطوي عمليـة الإدراك عـلى شقين وهما المعلومات الواردة وطريقة تناولها ومعالجتها. وعلى ذلك فإن الإدراك يمكن تعريفـه بأنـه "الطريقة التي يرى ويقيم بها الفرد جميع المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه"، أي أنـه يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسـط كـل مـن المثـيرات الخارجيـة مـن ناحيـة وتقييمهـا والشعور بها من ناحية أخرى.

ويتضمن الإدراك مرحلتين وهما؛ مرحلة الاختيار، ومرحلة التسكين. وتعني مرحلة الاختيـار أن الفرد عادةً ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجي وذلك لوجود قيود على قدرته عـلى الاستيعاب الدقيق لجميع هذه الخصائص أو الأجزاء. وكلما زادت درجة تعقـد المثـير كلـما أصـبحت عملية الاختيار أمراً لا مفر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى مجموعة من الخصائص (المعلومات)، فقد ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر، في حين قد لا ينجـذب عـلى الإطـلاق إلى قسم ثالث منها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الاختيار الفردي للمعلومات يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الدافعية: عادة ما يميـل الفـرد إلى التركيـز عـلى تلـك الخصـائص التـي تمـده بالمعلومـات اللازمـة والمرتبطة بسلوكه المحفز، كما أنه عادة ما يميل إلى تجاهل تلك الخصـائص التـي لا تـرتبط بهـذا السلوك.

2- العوامل اللاشعورية: قد يتـأثر الفـرد في إدراكـه لأي ظـاهرة بـالكثير مـن العوامـل التـي لا يمكـن تحديدها على وجه الدقة، وهي تلك التي يطلق عليها العوامل اللاشعورية.

3- العوامل العاطفية: كذلك يتأثر الفرد في إدراكه لأية ظاهرة بمجموعة من العوامل العاطفية، حيث يصبح الحكم الإيجابي مرتبطاً بما هو محبوب والحكم السلبي مرتبطاً بما هو مكروه لديه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على وجه الإطلاق.

4- العوامل العقلانية: كذلك يتأثر الفـرد في إدراكـه بمجموعـة مـن العوامـل العقلانيـة، أي العوامـل المنطقية، مثل حجم البيانات المعطاة ونوعيتها ومصدرها ودرجة شمولها.

أما بالنسبة لمرحلة التسكين فإنها تعني قيام الفـرد بوضـع المعلومـات الـواردة إليـه في مكانهـا الصحيح بالنسبة لما هو مخزون لديه من معلومات. وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنـى محـدداً. وعليه فإنه إذا لم يستطع الفرد تسكين مثل هذه المعلومات، فإنه لن يستطيع فهمها على الإطلاق. ولا شك أن التسكين الدقيق للمعلومات الواردة يتوقف على درجة اكتمالها.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فإن قدرة الرئيس على توجيه مرؤوسيه تتوقف على قدرته على رؤية الأشياء كما يرونها هم، ومن هنا يصبح موضوع الإدراك من المفاهيم السلوكية الهامة واللازمة لعملية التوجيه.

الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات بمثابة سلوك غير معلن، وذلك نظراً لعدم إمكان ملاحظتها مـن خـارج الفـرد، وذلك بعكس السلوك المعلن والذي يمكن ملاحظته. يمكن تعريـف الاتجاهـات مـن خـلال مكوناتهـا وهي؛ المكون الفكري، المكون الشعوري، ومكون الميل السـلوكي. وحيـث يعتـبر المكـون الفكـري عـن درجة المعرفة بالشيء موضع الاتجاهات، فإن المكون الشعوري يعبر عن شعور الفرد تجاه هذا الشيء والذي قد يكون شعوراً إيجابياً أو سلبياً، في حين يعبر مكون

الميل السلوكي عن الرغبة في السلوك بشكل محدد، وهو أمر يختلف عن السلوك الفعلي.

وهناك عدة وظائف تؤديها الاتجاهات بالنسبة لكل فرد يمكن إيجازها في أربعة وهي؛ وظائف المنفعة، الدفاع عن الذات، التعبير عن الذات، والمعرفة.

تعني وظيفة المنفعة أن الفرد دائماً ما يسعى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي (الثواب)، وإلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية فيه (العقاب). ونظراً لأن الفرد كثيراً ما يواجه العديد من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها فإنه يصبح في حاجة إلى مقاومة هذه الصراعات، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات. أما وظيفة التعبير عن الذات فإنها تنبع من رغبة الفرد في أن يثبت ذاته قبل الآخرين حتى وإن أدى ذلك إلى معارضتهم له، نظراً لأن هذه الوظيفة تقدم الدليل على استقرار الشخصية ذاتها. وأخيراً فإن وظيفة المعرفة تقدم للفرد كافة المعايير التي تساعده على فهم كل ما يحيط به، وذلك بالرغم من الظروف الطبيعية بين الأفراد تجاه الدافع نحو المعرفة.

وبالنسبة لوظيفة التوجيه فإن ما يهم الرئيس معرفته عن مرؤوسيه هو اتجاهاتهم نحو العمل. فمن المتوقع أن تؤثر هذه الاتجاهات تأثيراً سلبياً على أداء الفرد لعمله، إذا كانت سلبية، والعكس صحيح إذا كانت إيجابية. وعلى ذلك فإن عملية التوجيه تتوقف إلى حد ما على قدرة الرئيس على فهم ومعرفة اتجاهات مرؤوسيه تجاه عملهم، وبالتالي على قدرته على تغييرهم.

الاتصالات

يعتبر مفهوم الاتصالات أحد المفاهيم السلوكية التي تؤثر على فاعلية الرئيس في توجيه مرؤوسيه. ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية إرسال واستقبال المعلومات التي تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي.

ولا شك أن كل من الرئيس والمرؤوس يلعب كلا من الدورين، وهما دور المرسل والمرسل إليه في لحظة زمنية معينة. وفيما يتعلق بميكانيكية عملية الاتصال فإنها تبدأ بأن يقوم المرسل بإرسال رسالته إلى المرسل إليه، مستخدماً

في ذلك العديد من الوسائل مثل الوسيلة الكتابيـة أو الشـفهية أو التعبـيرات الحسـية. وعـلى ذلـك تعتبر هذه الوسائل بمثابة الرموز التي تستخدم في عملية الاتصال. وحيـث أن الرسـالة يـتم إرسـالها إلى شخص آخر فإن هذا الشخص الآخر يقوم بما يسمى بعملية "فك هذه الرمـوز" حتـى يسـتوعب معنى الرسالة ذاتها. وحتى تكتمل عملية الاتصالات فإنه يتعين على المرسـل إليـه أن يقـوم بإعطـاء تلك المعلومات التي تدل على مدى نجاحه في اسـتيعاب الرسـالة المرسـلة إليـه إلى الراسـل. وتعتـبر هذه المعلومات المرتدة من المرسل إليه إلى الراسل أمراً على درجة عالية مـن الأهميـة نظـراً لكونهـا الـدليل عـلى مـدى نجـاح الاتصـالات في إحـداث التغيـير المطلـوب. ومـما لا شـك فيـه أن فاعليـة الاتصالات تتوقف على العديد من الأشياء مثل درجة دقة المعلومات ومدى اكتمالهـا، مـدى ملائمـة قناة الاتصال، درجة وضوح رموز الاتصال وجميعها عوامل ترتبط بكل من الراسل والمرسل إليه.

وفي الحياة العملية فإن ذلك الهيكل الذي يجمع بين أفراد عملية الاتصالات وكذلك قنواتها هو ما يطلق عليه لفظ "شبكات الاتصـال". وتـتراوح هـذه الشـبكات بـين الشـبكات الديمقراطيـة، والشـبكات الأوتوقراطية. وفي حين تعبر الشبكات الديمقراطية عن حرية الأفراد في عمل الاتصـالات، فـإن الشـبكات الأوتوقراطية تتضمن العديد من القيود التي تحد من مثـل هـذه الحريـة، ولا شـك أن كـل مـن نـوعي الشبكات المشار إليهما يتضمن العديد من المزايا والعيوب بحيث تصبح المفاضلة بينهما أمـراً لـيس آليـاً، بل متوقفاً على مجموعة من العناصر مثل؛ السرعة، الدقة، والحالة المعنوية للأفراد أعضاء الشبكة، وذلك بجانب أهمية الشيء موضوع القرار.

المشاركة في الإدارة

اتساقاً مع المفاهيم السلوكية السابقة فإن المشاركة في الإدارة تعتبر جزءاً مكملاً لها. المشاركة في الإدارة هي تعبير عن درجة الحرية التي تمنح للمرؤوسين في اتخاذ القرار، وعلى ذلك فإن المشـاركة لا تعني مجرد التواجـد في مكـان العمـل، وإنمـا تعنـي مـدى مسـاهمة المـرؤوس مـع رئيسـه في اتخـاذ القرارات.

وهناك العديد من أوجه المشاركة والتي قد تأخذ أشكالاً رسمية مثل

اللجان وصناديق الاقتراحات أو أشكالاً غير رسمية باعتبارها جزءاً من النمط القيـادي للـرئيس نفسه.

وبالرغم من أن المشاركة في الإدارة هي إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار مع رئيسـه، إلا أن ذلـك لا يعني على الإطلاق ضرورة إشراكه في جميع مواقف القرارات، وهذا هو الفرق بين المشاركة الفعالة، والمشاركة غير الفعالة.

وحيث أن المشاركة في الإدارة تعني مشاركة المرؤوس في اتخـاذ القـرارات، فإنـه يمكـن تحديـد معنى هذه المشاركة ومداها إذا نظرنا إلى الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخـاذ القـرارات ذاتهـا وهي؛ مرحلة التشخيص، مرحلة وضع الحلول البديلة، ومرحلة اختيار الحـل الأمثـل. وتعنـي مرحلـة التشخيص تحليل المشكلة موضع القرار بهدف التوصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها في الوقت الحالي أو تلك التي قد تؤدي إلى حدوثها في المستقبل.

أما مرحلة وضع الحلول البديلة فهي تلك المرحلة التي تعنى بتصميم كافة الحلول التي تصلح للقضاء على أسباب هذه المشـكلة، وبالتـالي، تـؤدي إلى حلهـا في الوقـت الحـاضر أو منـع وقوعهـا في المستقبل. وأخيراً فإن مرحلة اختيار الحل الأمثل هي تلك المرحلة التي تعنـى بضرـورة تقيـيم جميـع الحلول البديلة بهدف اختيار الحل الأمثل للمشكلة موضع البحث، وذلك وفقاً لمجموعة من المعـايير الهامة مثل؛ تكلفة كل حل بدليل، القدرة على إيجاد البديل لحل المشـكلة في الأجـل القصـير والأجـل الطويل، قدرة كل حل بـديل عـلى القضـاء عـلى المشـكلة دون خلـق مشـكلة أخـرى، ومـدى تـوافر الإمكانيات المادية وغير المادية اللازمة لوضع كل حل بديل موضع التنفيذ.

وعلى ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية أو على المراحل الثلاث جميعها. وعليه، فقد تكون المشاركة بحد أدنى أو بحد متوسط أو بحد أقصى، وجميعها تمثل ظاهرة المشاركة في الإدارة.

وبشكل عام يمكن القول أنه كلما انخفض المستوى الوظيفي للفرد داخل

المنظمة كلما أدى ذلك إلى اقتصار مشاركتهم على الحد الأدنى منهـا، والعكـس صـحيح كلـما ارتفـع المستوى الوظيفي لهم.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة ليست عملية آلية نظراً لارتباطها بعـدد مـن المقومـات الأساسية مثل الاستعداد الذهني والنفسيـ والمهـارات الخاصـة بكـل مـن الـرئيس والمـرؤوس، وذلـك بالإضافة إلى أهمية القرار نفسه.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فسواء كانت الإدارة هي العمل مع الآخرين أو من خلالهم، فإنها ولا شك تعني وجود قاعدة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يبرز أهمية مفهوم المشاركة الفعالة في عملية التوجيه.

الدافعية

لم تظهر معظم نظريات الدافعية إلا حديثاً حيث كان المفهوم السائد من قبل هو مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يسعى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته. لقد أدى تطبيق هذا المفهوم في مجـال الصناعة إلى ارتباط مفهوم الدافعية بمحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من الأجور والحـوافز بجميـع أنواعها، ذلك مقابل قيام المنظمة بتوفير ظروف العمل المادية الأخرى مثـل الإضـاءة والتهويـة وسـاعات العمل وبقدر مناسب، وبالتالي، فقد كان من المفترض أن يكتسب الفـرد اتجاهـات سـلبية إذا لم يحصـل عليها بالقدر الكافي. ونتيجة لهذا المفهوم انتشرت دراسات الإنتاجية مع مطلع هذا القرن بريادة مؤسسي حركة الإدارة العلمية.

ومع بداية الربع الثاني من هذا القرن بـدأ مفهـوم "الرجـل الاقتصـادي" يتهـاوى ليحـل محلـه مفهوم "الرجل الاجتماعي". ويرجع ذلك إلى الدراسات المتصلة التي قام بها التون مـايو وزمـلاؤه مـن جامعـة هارفـارد في أحـد المصـانع التـي تقـع بإحـدى ضـواحي مدينـة شـيكاجو بالولايـات المتحـدة الأمريكية. وقد انحصرت هذه الدراسة في محاولة معالجة إحدى الظواهر السلبية التي كانت الشركة المذكورة تعاني منها وهي ظاهرة تقييد العمال لإنتاجهم. وقد بدأ فريق الدراسة بداية كلاسيكية وفقاً لمفهوم "الرجل الاقتصادي" لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاج وذلك بدراسة العلاقات بـين الإنتاجيـة مـن ناحية وباقي ظروف العمل المادية الأخرى بما فيهـا الحـوافز مـن ناحيـة أخـرى. وبـدون الـدخول في تفاصيل هذه الدراسة فقد دلت نتائجها

في النهاية على فشل مفهوم "الرجل الاقتصادي" وعلى وجود تنظيم آخر يسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي. ولقد كانت دلالة تلك النتيجة أن الحوافز المادية وظروف العمل الأخرى لم تكن هي المحرك لدوافع العاملين، وإنما كان محركها هو رغبة الأفراد في تكوين تنظيماتهم غير الرسمية والانتماء إليها والانصياع لقيمها، وهذا هو مفهوم "الرجل الاجتماعي".

وفي منتصف هذا القرن تقريباً بدأت العديد من الدراسات تأخذ مكانها في مجال الدافعية وبشكل أكثر انتظاماً، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة، سوف نذكر البعض منها وبشكل مختصر للغاية.

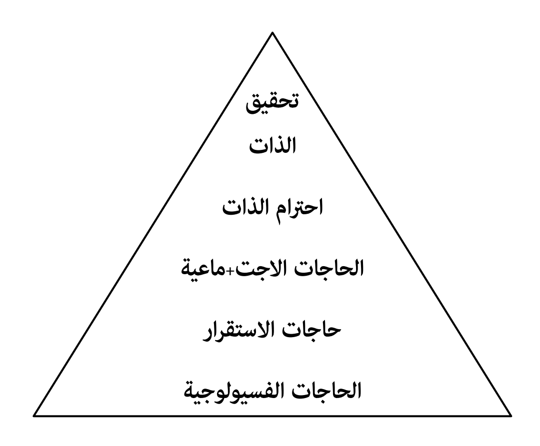
قدم ابراهام ماسلو نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" والتي تنحصر أبعادها الأساسية فيما يلي:

- تنقسم حاجات الفرد إلى خمس مستويات من الحاجات وهي؛ الحاجات الفسيولوجية، حاجات الاستقرار، الحاجة إلى الحب (الحاجات الاجتماعية)، الحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات.

- ترتبط هذه الحاجات ببعضها البعض بحيث يمكن ترتيبها في شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الأكثر قوة وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة، كما هو موضح بالشكل رقم (5).

شكل رقم (5)

هرم الحاجات لماسلو



- تعتبر الحاجة غير المشبعة بمثابة الدافع الذي يوجه سلوك الفرد، والعكس صحيح بالنسبة للحاجة المشبعة.

- تبدأ عملية الدافعية بمحاولة الفرد إشباع المستوى الأول من الحاجات (حاجات القاعدة) ثم يتدرج إلى المستويات الأعلى حينما يتم إشباع حاجات المستويات السابقة لها.

- وهناك نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماجرجور، حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية، يمكن تلخيص نظرية X في النقاط التالية:

- تتطلب إدارة البشر ضرورة توجيه طاقاتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة.

- وأنه بدون هذا التدخل النشط من قبل الإدارة، فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المنظمة.

- وعلى ذلك: فإن هذه النظرية تقوم على منطق "الرجل الاقتصادي". حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه. بمعنى آخر، فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً. ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعده على أن يصبح كذلك. وتتلخص هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر، ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المنظمة ذاتها.

- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمـة جـزءاً لا يتجـزأ من طبيعة الخصائص البشرية. وبالتالي، فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفـراد إلى وجودهـا وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح أنه في حين تقوم نظرية X على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، فإن نظرية Y تقوم على فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفارق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين.

كذلك قدم دافيد ماكللاند ما يعرف باسم "نظرية دافعية الانجاز"، حيث قام بالتركيز على أحد الدوافع البشرية، وهو الدافع على الإنجاز، وذلـك بالمقارنـة بـين الإنجـاز والقـدرات الفعليـة الحاليـة والإنجاز الذي يطمح الفرد في الوصول إليه، باعتبار أن الفارق بينهما يعتبر مقياساً لقـوة الـدافع عـلى الإنجاز.

وهناك أيضاً ما يعرف باسم "نظرية التوقع" والتي قدمها فروم وآخرون والتي تشـير إلى تعـدد الدوافع وإلى أن لكل دافع قيمة يتم ترجيحها بمقدار احـتمال تحقيقهـا. وعـلى ذلـك يصـبح السـلوك البشري (الدافعية) هو محصلة جمـع حاصـل ضرب قيمـة كـل دافـع في احـتمال الحصـول عليـه أو تحقيقه.

قدم فردريك هرزبرج نظريته المعروفة باسم "النظرية المزدوجة للدافعية"، حيث قام بتقسـيم دوافع العمل إلى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الصـحية، ومجموعـة العوامـل الدافعـة، كـذلك افترض هرزبرج أن كل من الرضاء عن العمل والاستياء منه بعدان منفصلان. وعليه، فإن العوامل التي تسبب الشعور بالرضاء لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء، كما أن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاستياء لا تؤثر على الشعور بالرضاء.

وأخيراً، فقد قدم هذا المؤلف مفهوماً عن الدافعية أطلق عليه "النظرية البيئية للدافعية". يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية مؤداها أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين بيئة العمل بما تستطيع أن تقدمه من إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى. ووفقاً لذلك، فإنـه يمكن تقسيم بيئة العمل إلى؛ بيئة مشبعة لحاجات الفرد، بيئة حدية (متوسـطة الإشـباع) وبيئـة غـير مشبعة. وفي نطاق بيئة العمل المشبعة فإن عملية الدافعية تعني التركيز على إشباع العوامل

الدافعة بشكل أكبر بالمقارنة بالعوامل الصحية، وأن العكس هو الصحيح في نطاق بيئة العمل غير المشبعة، في نفس الوقت الذي يتم في التركيز المتساوي لكلا نوعي الدوافع في ظل بيئة العمل الحدية.

وبالنسبة لعملية التوجيه فمن المعروف أن أداء الفرد لعمله يتأثر إلى حد ما بمقدار دوافعه على العمل، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة دوافع العمل لدى المرؤوس من قبل رئيسه، وذلك بغض النظر عن مفهوم الدافعية الذي يتخذه كمنهاج.

القيادة

تنصهر جميع المفاهيم السلوكية السابق ذكرها وغيرها أيضاً فيما يسمى "بالنمط القيادي" للرئيس، باعتباره الأسلوب الذي يتم به توجيه الأفراد لأداء أعمالهم. وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. وهناك العديد من النظريات في مجال القيادة سوف نكتفي بذكر البعض منها وبشكل مختصر وسريع.

هناك نظرية السمات التي تقوم أساساً على فكرة أن القيادة ترتبط بمجموعة من الخصائص أو السمات التي يتصف بها الأفراد. وعليه، فإن وجود مثل هذه السمات يعني وجود القيادة، وأن غيابها يعني عدم وجود هذه القيادة.

وهناك مجموعة الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو والتي تمخضت في النهاية أن القيادة تتكون من بعدين وهما؛ التركيز على الإنتاج والتركيز على البشر. وهذا يعني أن القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي يستطيع أن يحقق أهداف كل من التنظيم الرسمي والأفراد العاملين به من خلال التركيز على كلا البعدين المشار إليهما.

ولقد كانت نفس النتائج السابقة هي نفس النتائج تقريباً التي توصلت إليها دراسات جامعة متشجان، وذلك بالرغم من الاختلاف في أسلوب البحث.

كذلك قدمت جامعة ألينوى مفهوماً مختلفاً عن القيادة هي مواقف. وعليه، فإن القيادة الفعالة أمر لا يمكن معرفته من واقع معرفة خصائص القائد، وإنما

معرفة طبيعة التفاعل بين هذه الخصائص من ناحية وبين طبيعة الموقف الذي تمارس فيه هذه الخصائص.

وأخيراً فقد قدم هذا المؤلف رؤية مختلفة لمفهوم القيادة مؤداها أن القيادة الفعالة تتطلب ضرورة التركيز على بعدي التركيز على الإنتاج "والاهتمام بالبشر" ولكن ليس بشكل آلي، حيث يتوقف هذا التركيز على رجة إلمام المرؤوس بعمله. فكلما قلت درجة إلمام المرؤوس بعمله كلما تمثلت القيادة الفعالة في ضرورة الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالبشر، ولعكس صحيح إذا كانت درجة إلمام المرؤوس بعمله منخفضة، في نفس الوقت الذي يتم فيه الاهتمام المتساوي بكلا البعدين إذا كانت درجة إلمام المرؤوس بعمله متوسطة.

يتضح مما سبق أن الفارق بين التوجيه الفعال وغير الفعال للمرؤوسين هو فارق في درجة استيعاب الرؤساء لمجموعة المفاهيم السلوكية التي تساعد على فهم طبيعة البشر.

رابعاً – الرقابة

مقدمة:

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية تتلخص في؛ تحديد معايير الرقابة، مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

معايير الرقابة:

تنقسم معايير الرقابة إلى معايير موضوعية وأخرى غير موضوعية. وحيث أن المعايير الموضوعية هي تلك التي يمكن قياسها بدقة وترجمتها في شكل أرباح أو خسائر، فإننا سوف لا نتعرض لها باعتبار أنها تدخل في نطاق مجال الإنتاج، وذلك بالرغم من أهميتها القصوى. أما تلك المعايير غير الموضوعية، أي المعايير التي يصعب قياسها أو التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، فإنها تمثل المعايير الخاصة بالعمالة بشكل عام والتي عادة ما تدخل في نطاق مجال الأفراد. وتعتبر المعايير

تعبيراً عن الأهداف المخططة للمنظمة، ومن هنا تأتي العلاقة بين عمليتي التخطيط والرقابة.

هذا وسوف نقوم فيما يلي بعرض أهم هذه المعايير.

1- معايير الإنتاجية:

تتحدد هذه المعايير في شكل العديد من المعدلات التي تعبر عن إنتاجية العاملين وخاصة في مجال الإنتاج مثل معدلات الإنتاجية الإجمالية، معدلات الإنتاجية المتوسطة للعامل الواحد، ومعدلات إنتاجية ساعة العمل الواحدة. ولا شك أن كل من هذه المعايير إنما يعبر عن شيء محدد، ففي حين يعبر المعيار الأول عن إجمالي إنتاجية المنظمة، فإن المعدل الثاني يعبر عن متوسط ما ينتجه العامل الواحد، في حين يعبر المعدل الثالث عن ما يتم إنتاجه في ساعة العمل الواحدة. وترجع أهمية تعدد هذه المعايير إلى عدم قدرة أي منها منفرداً على إعطاء صورة كاملة عن موقف الإنتاجية.

2- معدل دوران العمل:

يهدف هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة، أي قياس العمالة التي تقوم بترك المنظمة وتلك التي تنضم إليها. وعليه فإن هذا المعدل ينقسم إلى معدلين أحدهما خاص بالانفصال عن العمل والآخر خاص بالانضمام إليه. هذا ويمكن حساب هذه المعدلات على النحو التالي:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل في فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انضموا إلى العمل في فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times 100$$

وحيث أن انضمام العاملين عادة ما يتبع انفصال البعض الآخر عن المنظمة،

باستثناء حالات التوسع، فإن معدل الانفصال يعتبر أكثر أهمية، ومن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تعطل الإنتاج، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها، وكلما ارتفعت تكاليف الإنتاج مرة أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجور إضافية أعلى من الأجور العادية نظير تشغيل العاملين ساعات عمل إضافية.

3- معدل الغياب:

يقيس هذا العدل درجة التزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها. ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب المرضي، وإنما يعبر عن الغياب الذي لا مبرر له... هذا ويمكن حساب هذا المعدل كالآتي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للغياب في فترة معينة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة}} \times 100$$

4- نسبة تكرار الحوادث:

ويقصد بذلك حساب درجة التكرار في حدوث حوادث العمل، ويمكن حسابها كالآتي:

$$\text{نسبة تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل في فترة زمنية}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة}}$$

5- نسبة خطورة الحوادث:

قد تتكرر حوادث العمل بشكل أكبر عما هو متوقع، دون أن يصاحبها بالضرورة ارتفاعاً في عدد أيام الانقطاع عن العمل، والعكس صحيح. لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا يكفي بل يجب أن يقترن بقياس نسبة خطورتها، والتي يمكن حسابها كالآتي:

$$\text{نسبة خطورة الحوادث} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية عن نفس الفترة}}$$

6- معدلات مقاومة العاملين للإدارة:

تعكس هذه المعدلات درجة التجارب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى. هذا وتنعكس هذه المعدلات على العديد من المؤشرات مثل:

- الغياب بدون إذن
- التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم
- التسيب واللامبالاة
- الغش والتلاعب
- عدم التقيد بالتعليمات واللوائح
- السرقة وعدم الأمانة
- الشجار في مكان العمل
- مخالفة تعليمات الأمن والسلامة الصناعية
- التأخير المتكرر عن العمل
- ترك العمل بدون إذن
- التعطيل المتعمد للعمل
- التوقف التام عن العمل
- التمارض
- زيادة عدد شكاوي العاملين

مقارنة الأداء الفعلي للمعايير

لا يكفي مجرد وجود المعايير الرقابية في مجال الأفراد وإنما يتطلب الرقابة ضرورة مقارنة الأداء الفعلي بها. ومن المتوقع أن تكون هناك بعض الفروقات حين عمل هذه المقارنة. وبالتالي فإن هذه المقارنة لا تعتبر عملية آلية حيث أن الأمر يتطلب ضرورة تحليل هذه الفروق والتعرف على مداها وكذلك الأسباب الحقيقية

التي أدت إليها. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن ارتفاع انفصال العمالة عن المعدل النمطي قد لا يكون دليلاً على سوء الأداء في مجال الأفراد، حيث قد يرتبط ذلك بموقف عام أو قومي، وكذلك الحال حين انخفاض هذا المعدل. وعليه، فإن عملية المقارنة الواعية ثم تحليل الفروق تصبح أساسية حتى يمكن التعرف على الأسباب التي تمهد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة. وحتى يمكن عمل هذه المقارنات فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر كافة المقاييس لقياس الأداء الفعلي من كافة جوانبه.

الإجراءات التصحيحية

وأخيراً فإنه بعد عمل المقارنات بين الأداء الفعلي والمعايير النمطية للأداء فإن الحلقة التي تكمل إحكام العمل الرقابي في مجال الأفراد تتطلب ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة وبطبيعة الحال فإنه لا يوجد شكل محدد لهذه الإجراءات، إذ أنها تتوقف على طبيعة معايير الأداء النمطية التي تمت مخالفتها وعلى الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الانحراف.

وفي بعض الأحيان إن لم يكن في معظمها، فقد يتطلب الأمر ضرورة قيام إدارة الأفراد بعمل بعض الدراسات الميدانية داخل المنظمة سواء حين وضع المعايير النمطية للأداء أو حين قياس الأداء الفعلي أو حين اتخاذ الإجراءات الواجبة.

المراجع

1- د. إبراهيم الفرى - إدارة الأفراد – دار الجامعات المصرية .1981

2- د. علي محمد عبد الوهاب – إدارة الأفراد منهج تحليلي – مكتبة عين شمس .1995

3- د. إبراهيم الفرى – السلوك الإنساني – دار الجامعات المصرية. 1991

4- العلاقات الإنسانية – د. عادل حسن – دار الجامعات المصرية.

5- السلوك التنظيمي – د. عواد علي أحمد – دار التشغيل 2000.

طباعة وتنسيق وإخراج

صفاء نمر البصار

هاتف: 00962 79 6507997

safa_nimer@hotmail.com



إدارة العنصر البشري
في منظمات الأعمال الحديثة



دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع
عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس 4655877 6 962+ موبايل 5525494 79 962+
ص.ب. 712577 عمان 11171
E-mail: dar_konoz@yahoo.com